



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**  
**Maestría en Economía**

**Campo de Conocimiento: Empresas, Finanzas e Innovación**

***“Comportamiento de CEMEX en el contexto de la apertura  
comercial y la IED en México, 1990 - 2008”.***

**Trabajo Terminal que presenta:**  
**Ma. Cristina León González**

**Asesor: Abelardo Mariña Flores**

**México, DF., a 6 de Mayo de 2010**  
**Trimestre 09-O**

## **RESUMEN**

CEMEX es una empresa líder en la industria del cemento de origen mexicano y que tiene presencia mundial, la cual a lo largo de más de cien años ha logrado sobrevivir y tener éxito pero también enfrentar dificultades. Por ello, el motivo de este trabajo es realizar un análisis del comportamiento que ha tenido este grupo, considerando el contexto de la apertura comercial y a la IED (Inversión Extranjera Directa) de las últimas tres décadas en México. El análisis se basará en su historia, estrategias así como en sus indicadores de rentabilidad.

**PALABRAS CLAVE:** análisis, historia, estrategias, rentabilidad, CEMEX.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
I      CONTEXTO GENERAL	5
1.1    América Latina	5
1.2    México	8
II      LAS GRANDES EMPRESAS MEXICANAS	20
2.1    Perspectiva histórica: sustitución de importaciones, crisis estructural y apertura a la globalización	20
2.2    Teorías sobre estrategias en las grandes empresas	26
2.3    Desarrollo de CEMEX	29
2.3.1   Historia Empresarial de CEMEX	30
2.3.2   Estrategias Empresariales de CEMEX	34
2.4    Evaluación de Indicadores	40
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	52
APÉNDICE I	55

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es analizar el comportamiento de uno de los grandes grupos empresariales mexicanos más representativos, CEMEX S.A.B. de C.V. (Cementos Mexicanos Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable) en el periodo de 1990 a 2008 en el contexto de la apertura comercial y a la IED que se ha desarrollado en nuestro país en las últimas tres décadas.

Este análisis pretende evaluar la estructura de CEMEX en el nuevo entorno de apertura y globalización mediante la caracterización de sus trayectorias y evolución en los mercados, dimensionado con el volumen de ventas internas y externas, y a través del análisis de algunos de los indicadores esenciales para medir rentabilidad: ROE (*Return on Equity*<sup>1</sup>), ROA (*Return on Assets*<sup>2</sup>), EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*<sup>3</sup>) y apalancamiento.

También se analizarán las estrategias documentadas en la literatura especializada así como en los reportes internos elaborados por el grupo con la finalidad de vincular sus trayectorias y estrategias y reflexionar sobre su éxito o fracaso ante entornos económicos adversos.

La estructura del presente trabajo se compone, además de esta introducción, de un apartado de contexto general en donde se expondrán los rasgos generales del periodo y la perspectiva histórica de las grandes empresas desde el periodo de sustitución de importaciones, la crisis estructural y la apertura a la globalización, en el cierre de la sección se mencionan algunas teorías sobre estrategias de las grandes empresas. Se continúa con el desarrollo del grupo documentando de manera breve su historia empresarial, las empresas que los conforman, divisiones, principales productos, mercados y tamaño así como las estrategias empresariales desarrolladas y una evaluación de indicadores para finalizar el texto con nuestras conclusiones a partir de lo expuesto.

---

<sup>1</sup> Retorno sobre valor accionario.

<sup>2</sup> El retorno sobre activos de una compañía.

<sup>3</sup> Las ganancias de la compañía antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

## **I. CONTEXTO GENERAL**

El presente apartado tiene como propósito realizar una breve descripción de la situación de América Latina en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial y de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), mencionando algunas características de la IED, el desarrollo del sector público, el papel del sector privado así como el desarrollo de las principales variables económicas.

También se refiere de manera sintética a la situación por la que pasó la economía mexicana desde el periodo de la ISI, la crisis estructural, la apertura a la globalización, la crisis del año 2000, la moderada y corta recuperación posterior y la nueva crisis.

### **1.1 América Latina**

Los años treinta fueron momentos difíciles. En 1929 dio inicio un empobrecimiento de la economía mundial como resultado de una de las mayores crisis económicas que EUA y el mundo hubiera vivido hasta esos momentos. Se cae el patrón oro, hay una disminución importante de los flujos financieros así como en las inversiones extranjeras tanto en los países desarrollados como en América Latina. Durante la posguerra hubo escasez de crédito hacia América Latina para apoyar los procesos de industrialización, pues EUA se enfocó en su propio crecimiento principalmente a partir de su colaboración en la reconstrucción europea<sup>4</sup>. América Latina se concentra en su desarrollo industrial interno producto entre otras situaciones de una escasez en los productos que importaban por lo que los gobiernos dieron fuerte apoyo económico a la industria nacional lo que también fomentó la creación de empresarios por parte del Estado.

Como la guerra había dejado en EUA a muchas empresas con excedentes de maquinaria<sup>5</sup> (en aquel momento utilizada para fines bélicos), se analizó la posibilidad de que la industrialización de los países en desarrollo permitiera la oportunidad de invertir y vender en esos países tanto maquinaria como equipo. De hecho fue aprovechada la estrecha relación heredada entre su sector empresarial

---

<sup>4</sup> Thorp, R., *Progreso, Pobreza y Exclusión. Una Historia Económica de América Latina en el Siglo XX*, Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea, 1998:137-138.

<sup>5</sup> Thorp, R., *Progreso, Pobreza y Exclusión. Una Historia Económica de América Latina en el Siglo XX*, Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea, 1998.

y el gobierno producto de los comités creados durante la guerra sobre todo en lo que se refería a las relaciones entre el Estado y las grandes empresas norteamericanas, quienes por cierto, fueron las responsables de analizar las oportunidades de inversión en el ámbito internacional.

Por otro lado, las reservas de divisas en la región hacia el final de la guerra habían disminuido más de lo considerado, por lo que estos países buscaron aplicar aranceles a las importaciones para recuperar algo de lo perdido. Esto también estimuló por su parte a empresas internacionales para producir dentro de estos países y evitar estas cuotas. De esta manera surgieron de manera simultánea en los países latinoamericanos las condiciones de bonanza e ingreso a los mercados internacionales de 1950 a 1973<sup>6</sup>.

Esta situación generó cambios en la organización de algunas empresas, introdujo nuevos procedimientos, tecnologías y metodologías de organización. Como ejemplo en Argentina, Brasil y México, hacia finales de la década de los años cincuenta, las empresas extranjeras desplazaron o absorbieron a muchas de las grandes empresas nacionales sobre todo en el sector de bienes de consumo duradero<sup>7</sup>. Sin embargo, las condiciones no fueron tan buenas; ya que en México no se registra desplazamiento o absorción absoluta porque el peso de la IED es restringido legalmente<sup>8</sup>, por lo que no se tiene una presencia completa que fomentase entre otras acciones la transferencia de tecnologías, *know how*<sup>9</sup>, personal, etc. lo que hubiera contribuido con un verdadero proceso de desarrollo y crecimiento en el sector industrial mexicano. Se dan alianzas entre el sector público y el sector privado a fin de fomentar actividades industriales y se desarrollaron de manera importante la industria del acero, cemento, textil, insumos agrícolas, guanos y fertilizantes.

La expansión se dio al mismo tiempo que se daba el crecimiento de las empresas públicas que ampliaron su participación en la infraestructura tradicional, sobre todo

---

<sup>6</sup> Thorp, R., *Progreso, Pobreza y Exclusión. Una Historia Económica de América Latina en el Siglo XX*, Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea, 1998:140.

<sup>7</sup> Thorp, R., *Progreso, Pobreza y Exclusión. Una Historia Económica de América Latina en el Siglo XX*, Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea, 1998:177.

<sup>8</sup> 49% de la propiedad. Cita Mariña, A. en Nov. 2009.

<sup>9</sup> El conocimiento y experiencia en el "cómo hacer las cosas".

en el sector de energía eléctrica. La modernización estuvo determinada de manera importante por la inversión pública, las regulaciones, así como el gasto social del Estado.

En cuanto al desarrollo de las principales variables económicas mencionaremos que en el periodo de 1945-1973, el PIB de la región creció en un 5.3% anual, mientras que el producto per cápita aumentó en casi 3% anual. El sector de manufacturas se convirtió en el motor de crecimiento, con incrementos de más del 6% anual y una participación máxima sectorial del 26% del PIB en 1973 (8% más que en 1950). Se observa que el sector industrial avanza a expensas del sector agrícola<sup>10</sup>, Aumentó la productividad laboral a una tasa anual de más del 3%, no muy alejado del 4.5% de las economías de mercado desarrolladas<sup>11</sup>.

De lo relacionado con la apertura comercial se puede observar como referencia el Cuadro I en el periodo 1980 - 2002. En esta tabla se observa que México y Argentina incrementaron fuertemente su grado de apertura; después Chile: Brasil muy poco: Perú nada y Uruguay lo reduce, por lo que vemos una evolución muy heterogénea que nos habla de visiones de país distintas en lo que se refiere con sus expectativas de desarrollo.

### Cuadro I

#### APERTURA

(Promedio, exportaciones+importaciones como porcentaje del PIB)

	Argentina	Brasil	Chile	México	Perú	Uruguay
1980 - 1993	15.7	17.5	51.9	32	32.3	45
1980 - 2002	18.9	18.9	54.7	42.7	32.2	42.9
1994 - 2002	23.6	20.9	58.7	58.2	32	39.7
1996 - 2002	24.9	21.7	59.8	61	32.6	39.9

Fuente: International Monetary Found (IMF), Kose, M., et al., How Has NAFTA Affected the Mexican Economy? Review and Evidence, 2004:31

En la trayectoria histórica mostrada por América Latina han estado presentes situaciones de inestabilidad política, así como débiles democracias e instituciones. La Industrialización por Sustitución de Importaciones dio como resultado crecimiento de las economías, pero al mismo tiempo trazó un camino de fallas de

<sup>10</sup> Debido principalmente al proceso de urbanización en donde se desplaza a una gran cantidad de personas hacia los centros urbanos.

<sup>11</sup> Thorp, R., *Progreso, Pobreza y Exclusión. Una Historia Económica de América Latina en el Siglo XX*, Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea, 1998:169

carácter estructural que se arrastran hasta nuestros tiempos debido entre otros aspectos a lo limitado de los mercados internos que a su vez no eran propicios para la competitividad de las industrias, sobre todo al incursionar en los mercados internacionales. Así como por la presencia constante de inflación y crisis cambiaria de la región, lo que propició el rezago de algunos sectores importantes, entre ellos la agricultura, que por lo menos para el caso de México hasta nuestros tiempos no ha sido posible revertir.

## **1.2 México**

El buen desempeño mostrado de los años treinta, y hasta principios de los años setenta, originó que se hablara incluso en el ámbito internacional del “milagro mexicano”<sup>12</sup>. La evolución de la economía mexicana fue exitosa en los términos de crecimiento económico promovido de manera importante por el desarrollo de grandes grupos empresariales<sup>13</sup>. Sin embargo, la evolución económica posterior a este periodo ha mostrado resultados menos alentadores, lo que se explica no sólo en función de los acontecimientos surgidos en esos tiempos, sino también por la herencia de una serie de rigideces institucionales y fallas de mercado generadas en esta época del “milagro mexicano”.

A partir de los años treinta y como lo menciona Thorp (1998) hay una disminución importante tanto en los flujos financieros como en las inversiones extranjeras hacia América Latina y desde luego México no fue la excepción. El mundo pasa por la mayor crisis financiera de su tiempo y una conflagración internacional (Segunda Guerra Mundial). México comienza a desarrollar su propio sector industrial y es a partir del periodo de posguerra que el Estado emprendió una decidida política proteccionista hacia la industria nacional que buscó fomentar su crecimiento, lo que fortaleció el periodo llamado de sustitución de importaciones<sup>14</sup>. La economía que era predominantemente agrícola en aquellos momentos, se volvía en urbana

---

<sup>12</sup> La devaluación 1976 -1977 rompió el encanto.

<sup>13</sup> Cuando hablamos de grupo empresarial generalmente nos referimos a la idea de un conjunto de empresas relacionadas entre sí por medio de la propiedad y sobre las que se ejerce un control centralizado. Esa relación puede deberse a varias situaciones: una de ellas es que una persona moral (física) o bien un conjunto de personas físicas (relativamente estable) en sociedad mantengan la propiedad de varias empresas cuyos giros de actividad pueden ser o no los mismos (Basave, J., 2001:10).

<sup>14</sup> Debido a la importante disminución de las exportaciones posterior a la Segunda Guerra Mundial, México debió establecer estrategias alternas para generar crecimiento en su economía y determina promover políticas de “crecimiento hacia adentro”.



e industrial. Se reservó cada vez más espacio para el empresariado nacional y los productos mexicanos con la consecuente creación de varias empresas privadas, como las especificadas en el Cuadro II.

## Cuadro II

### GRANDES EMPRESAS MANUFACTURERAS DE CAPITAL PRIVADO NACIONAL FUNDADAS ENTRE 1920 Y 1940

NOMBRE	FECHA DE FUNDACIÓN O INICIO DE ACTIVIDADES	ACTIVIDAD
Cementos Mexicanos	1920	Cemento
Atoyac Textil	1921	Textil
Cervecería Modelo	1925	Cerveza
Asarco Mexicana	1925	Fundición
D.M. Nacional	1929	Productos Metálicos
Vidriera México	1929	Vidrio
Empresas Longoria	1930	Productos Metálicos
Troqueles y Esmaltes	1930	Troqueles
Fábrica de Jabón La Corona	1934	Jabón
Textiles Monterrey	1934	Textil
Fabrica Nacional de Vidrio	1935	Vidrio
Fábricas Monterrey	1936	Productos Metálicos
Empaques de Cartón Titán	1936	Cartón
Tapón Corona	1936	Corcholatas
Vidrio Plano	1936	Vidrio
Cristalería S.A.	1936	Vidrio
Industrias Monterrey	1936	Productos Metálicos
Tequila Cuervo	1937	Tequila
Campos Hermanos	1938	Herramientas
Industrias Unidas	1939	Productos Metálicos
Cristales Mexicanos	1940	Vidrio
Refrescos Pascual	1940	Refrescos
Ingenio Motzorongo	1940	Azúcar
Zapata Hermanos	1940	Productos Metálicos

Fuente: Basave, 2001:42-44

Durante esta etapa de sustitución de importaciones, fue muy importante para el crecimiento de la economía mexicana el desarrollo de infraestructura básica<sup>15</sup> requerida para cubrir las necesidades crecientes de la nueva población urbana (trabajadores, empleados), de las nuevas industrias. El periodo de ISI fue realizado con base en una economía cerrada favoreciendo a los grandes grupos industriales y grandes empresas con presencia oligopólica e incluso monopolística. Manteniéndose como las empresas más dinámicas del país las mencionadas industrias básicas tradicionales así como la industria tabacalera, automotriz y química, creadas con participación de capital extranjero<sup>16</sup>. Es así que las

<sup>15</sup> "Necesaria para la autosuficiencia en producción de energía, fertilizantes, acero, cemento, y otros materiales de construcción, así como de alimentos, vestido y calzado". (Basave, 2001:113)

<sup>16</sup> Basave, J., *Un Siglo de Grupos Empresariales en México*, Miguel Ángel Porrúa, 2001:96

empresas se desarrollaron en un entorno de una relativa estabilidad cambiaria y de precios. Mediante subsidios al sector industrial, barreras al comercio exterior, aunque manteniendo la actividad de importar maquinaria y equipo sobre todo para sustentar la producción interna de ese momento. La participación directa del Estado al apoyar con recursos y políticas a la producción industrial fue factor de impulso al crecimiento económico en este periodo.

Durante la segunda mitad de los años cincuenta y en los años sesenta se da el llamado periodo de “desarrollo estabilizador”<sup>17</sup> y México se encuentra en su etapa avanzada de ISI. El país experimentó una elevada tasa de crecimiento de la población de alrededor de 3.1%<sup>18</sup> (entre 1950 y 1970). No obstante el alto crecimiento poblacional, los ingresos reales (en términos absolutos) de los grupos más pobres aumentaron durante estos años, registrándose un crecimiento del PIB de alrededor de 6.5% (1945- 1972)<sup>19</sup>. De acuerdo con Mena<sup>20</sup> (1998) se buscaba mantener los principios de estabilidad y crecimiento económico así como mantener la inflación en niveles similares o inferiores a los prevalecientes en los Estados Unidos. La economía mexicana de los años sesenta venía de un proceso acelerado de industrialización (la mayoría en sectores tradicionales, es decir, no bienes duraderos ni de capital) en muchos casos coinvertiendo capital extranjero con el Estado. Sin embargo, durante los años setenta hay un crecimiento de la producción ligeramente menor que en el desarrollo estabilizador, se tiene un entorno inestable, una inflación creciente, con políticas de expansión en el gasto público y de la oferta monetaria. Por lo que, para mediados de los años setenta se presentó un fenómeno de desaceleración industrial que originó un deterioro económico y tuvo por resultado la crisis de 1976-1977. Esta situación fue cubierta de manera importante con endeudamiento externo que continuó en aumento en

---

<sup>17</sup> “El desarrollo estabilizador es la concepción de que es deseable y posible conciliar el crecimiento y la estabilidad. Ello requiere firmeza en los objetivos, creatividad en el diseño de las medidas concretas y capacidad de ejecución”. Ortiz, A., 1998:293

<sup>18</sup>Thorp, R., *Progreso, Pobreza y Exclusión. Una Historia Económica de América Latina en el Siglo XX*, Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea, 1998:24

<sup>19</sup> Thorp, R., *Progreso, Pobreza y Exclusión. Una Historia Económica de América Latina en el Siglo XX*, Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea, 1998:25

<sup>20</sup> Ortiz, A., *Desarrollo estabilizador: reflexiones sobre una época*, México, El Colegio de México/Fideicomiso Historia de las Américas/Fondo de Cultura Económica, 1998

los años subsecuentes<sup>21</sup>. El descubrimiento y posterior explotación masiva de grandes recursos petroleros permitió superar las restricciones antes descritas y reiniciar a partir de 1978 un proceso de expansión económica, por la inversión pública principalmente en las áreas relacionadas con la explotación del petróleo así como por un importante acceso a fondos internacionales para créditos. Sin embargo el hecho de haber mantenido un tipo de cambio prácticamente fijo provocó una creciente sobrevaluación de la moneda con respecto a un tipo de cambio de “equilibrio”, lo que aumentó el deseo y capacidad por adquirir productos y servicios del extranjero, reduciendo la competitividad de las exportaciones, lo que tendió a agravar la situación de la balanza de pagos.

Dado que la presión continuó incluso por factores externos como la elevación de tasas de interés internacionales y la caída de los precios del petróleo, las reservas internacionales en el Banco de México llegaron a niveles insuficientes para hacer frente a la demanda de dólares, el gobierno se vio obligado a devaluar el peso el 18 de febrero de 1982<sup>22</sup>, afectándose toda la economía al estallar la crisis.

Para finales de 1983 el presidente entrante anuncia su primer intento por alcanzar estabilidad económica mediante el Pacto de Reordenación Económica, el cual estuvo basado en un tratamiento de “choque”<sup>23</sup> así como en la ejecución de “políticas graduales”<sup>24</sup>. Como no da el resultado esperado, repercutió en el desarrollo al que estaban acostumbrados los grupos empresariales, que contaban con un mercado cautivo y no enfrentaban riesgos de competencia, por lo que, tuvieron que adaptarse a las necesidades del nuevo entorno.

Entre 1983 y 1985 los programas sectoriales establecidos años atrás para el desarrollo industrial, se modificaron, aunque se mantuvo una política industrial activa, se redujeron los programas manteniendo únicamente los relacionados con las áreas identificadas como industrias prioritarias como la automotriz, farmacéutica y bienes de capital.

---

<sup>21</sup> Durante el auge petrolero.

<sup>22</sup> Los desequilibrios se manifiestan desde el final de la década de 1960 e inicio de la década de 1970: el creciente endeudamiento externo genera una primera crisis de balanza de pagos en 1976 – 1977.

<sup>23</sup> Se inicia con una gran devaluación de tipo de cambio libre y controlado, aumento en la recaudación fiscal así como una reducción en los gastos públicos.

<sup>24</sup> Reducir la inflación en forma lenta pero continúa, mantener el superávit comercial en niveles adecuados y recuperar el crecimiento que se había tenido. El término “gradual” se refería a no involucrar alzas en impuestos ni en el tipo de cambio.

De 1985 a 1988 se inició la etapa de cambio estructural e instrumentación del proceso de apertura económica caracterizado por un desmantelamiento de las restricciones al comercio internacional y a los programas industriales, la adopción de estructuras arancelarias más uniformes. Para 1986 México se incorporó al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT<sup>25</sup>), iniciándose la instrumentación de una política de promoción de las exportaciones y en 1987 comenzó a abrir efectivamente su economía con lo que, su aparato productivo quedó cada vez más expuesto a la competencia de las importaciones. Cabe mencionar que también en 1988 se inició un proceso de liberación financiera en el país, gracias a esto y por una predominancia de tasas de interés bajas en el mundo se propicia de ingreso de capital extranjero en México<sup>26</sup>.

En 1989 que se dio a conocer el Plan Nacional de Desarrollo, hacía énfasis en que la apertura comercial era uno de los elementos fundamentales para el nuevo rumbo de economía mexicana, en el se señalaba que, la modernización debía llevarse a cabo con una política activa, orientada al exterior. En dicho plan se determinó que una pieza fundamental era la inversión en el sector productivo y que los recursos necesarios para financiar el aumento de la inversión que requería el crecimiento debía provenir de un mayor ahorro interno, público o privado; de una mejoría de los términos de intercambio del país; y, de manera fundamental, de una reducción de las transferencias netas de recursos reales al exterior (pagos relacionados con la deuda externa). También se mencionaba que la política de industria y el comercio exterior estarían orientados a promover la modernización del aparato productivo que permitiera elevar la eficiencia y competitividad. En particular, la política de comercio exterior se llevó a cabo considerando los siguientes objetivos: fomentar las exportaciones no petroleras; alcanzar una mayor uniformidad en la protección efectiva a las distintas industrias; continuar con la eliminación de las distorsiones provenientes de las restricciones no arancelarias al

---

<sup>25</sup> Es firmado en Ginebra en 1947 por 23 naciones (entre ellas Argentina, Cuba y Chile) como parte de las conversaciones que dirigió Estados Unidos de América tras la Segunda Guerra Mundial a fin de asegurar el crecimiento de los flujos del comercio y del capital, entre otros. (Thorp, R., 1998)

<sup>26</sup> Ortiz, G., La crisis de 1994-95 y la actual crisis, Este País. Tendencias y Opiniones, Feb 03, 2009, en línea: CNNExpansión.com, <http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/01/30/la-crisis-del-199495-y-la-actual-crisis>

comercio; garantizar el acceso de las exportaciones nacionales a los mercados mundiales; y buscar que la inversión extranjera, la transferencia de tecnología y el acceso a los recursos externos contribuyan a los propósitos de la política comercial del país (Cuadro III). El Plan señalaba que mediante la internación de capital al país, la inversión extranjera podía contribuir a que la economía mexicana participara con mayor eficacia y competitividad en los mercados mundiales<sup>27</sup>.

**Cuadro III**  
**MEDIDAS ESPECÍFICAS**

Apertura Económica	IED
Modernización tecnológica de la industria nacional a través de la protección de la propiedad intelectual.	Alentar la inversión mediante una política certera y clara.
Aprovechar las ventajas geográficas del país para promover la integración eficiente de la industria exportadora en especial la maquiladora.	Un marco tributario que sea competitivo a nivel internacional.
Promover exportaciones, diseñando mecanismos de devolución automática del IVA a los exportadores; descentralizando y reduciendo trámites; y apoyando y promoviendo a las empresas comercializadoras.	
Mantener una estructura de aranceles congruente con la modernización económica del país.	
Fortalecer la competitividad del país mediante desregular todos los sectores en especial los de mayor impacto en las exportaciones: autotransporte, puertos, ferrocarriles, aviación, telecomunicaciones, seguros y fianzas y agencias aduanales.	
Asegurar una canalización suficiente de crédito para el sector exportador.	
Negociar con los demás países el acceso más franco a sus mercados de los productos de exportación mexicanos.	

Fuente: Elaboración propia con datos del *Plan Nacional de Desarrollo 1989 – 1994*, May 31, 1989, Diario Oficial, Secretaría de Programación y presupuesto, pp 88-90.

Durante la década de 1990 se reprivatizaron los bancos (estatizados a principios de los años ochenta) y se buscó establecer un tratado de libre comercio con Estados Unidos de América. Lo anterior contribuyó aún más de lo que había sucedido hacia 1988 con la entrada de capital privado del exterior y fue posible

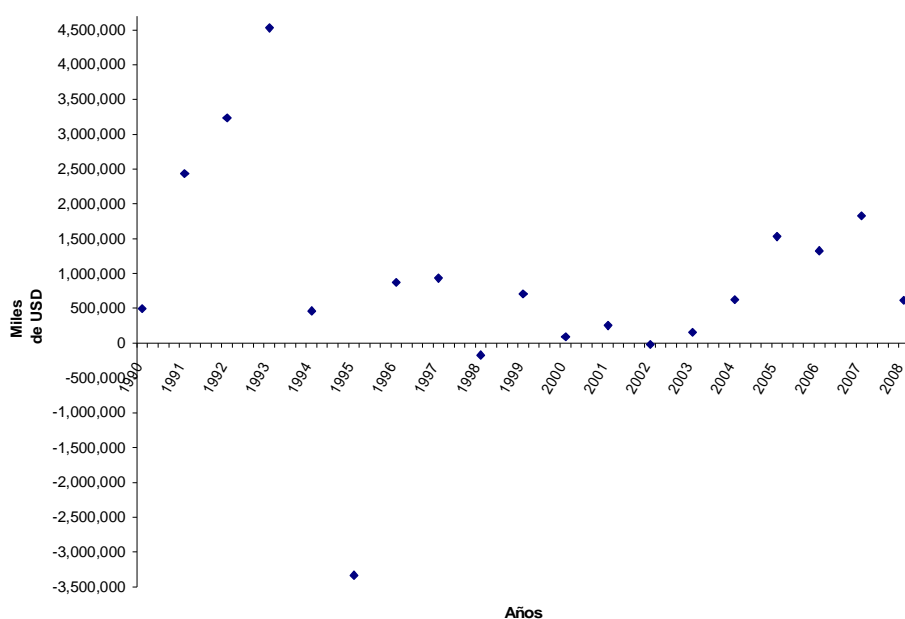
<sup>27</sup> Considerando que la promoción de la inversión extranjera constituiría un elemento para una rápida industrialización en los países, independientemente de su organización política y económica.

una recuperación más no un crecimiento de las magnitudes presentadas durante el “milagro mexicano”.

México recibió grandes flujos de capital extranjero [de cartera]<sup>28</sup> (Gráfica I) en los años previos a la firma del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte). Esto respondió, en parte, a las perspectivas favorables que presentaba la economía mexicana después de algunos años (1989-1994) de estabilidad macroeconómica y por haber implementado importantes reformas legales y estructurales, es decir, había cierta confianza en el país.

### Gráfica I

Inversión de Cartera  
Promedio Dinero y Acciones 1990 - 2008



Fuente: Elaboración propia con datos de Banxico

De esta forma de 1991 a 1993 el total de inversión del mercado de dinero y accionario fue de 3, 399,225.7 Miles de USD de acuerdo con datos de Banxico (series de datos anuales), la más alta de esa y la actual década. Esto fue terreno

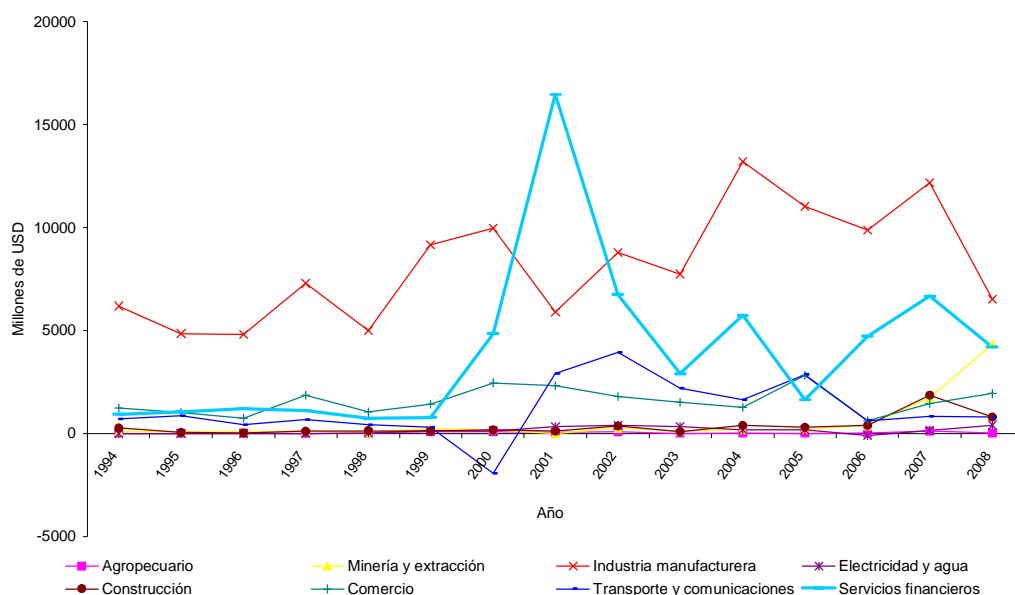
<sup>28</sup> Tanto en el mercado de dinero como en el mercado de acciones (Flujo de Cartera). Banxico, varios años.

propicio para elevados niveles de apalancamiento en empresas, instituciones financieras así como en los hogares.

En 1994 se observan avances en desregulación de la IED (Gráfica II) y la promoción de las exportaciones mexicanas cobraron un mayor auge a partir de la entrada en operación en ese año del TLCAN observándose una creciente integración comercial particularmente con EUA. A partir de este momento los ciclos económicos de ambos países han tendido a homologarse<sup>29</sup>.

## Grafica II

Inversión Extranjera Directa  
1994 – 2008



Fuente: Elaboración propia con datos de La Secretaría de Hacienda (SE).  
Dirección General de Inversión Extranjera.

En este sentido y como parte de los cambios estructurales<sup>30</sup> a realizar, el entonces presidente Carlos Salinas señaló también la modernización del sistema financiero como parte del cambio estructural. Esta reforma financiera cubrió cuatro aspectos: 1) la adecuación del marco jurídico, 2) la liberación y mayor competencia, 3) la

<sup>29</sup> Torres y Vela, *Integración comercial y sincronización entre los ciclos económicos de México y los Estados Unidos*, 2002, documento de investigación 2002-6, Banco de México.

<sup>30</sup> Sexto Informe de Gobierno. Presidente Carlos Salinas de Gortari, Sep 1994.

modernización de la banca de desarrollo y 4) el fortalecimiento en la supervisión. Por otro lado, se dio la liberación de la fijación de tasas de interés y de plazos y desapareció el encaje legal<sup>31</sup>.

Sin embargo, este proceso estuvo acompañado por un déficit creciente en la cuenta corriente (la estabilidad macroeconómica era relativa), un déficit con el exterior que era financiado de manera principal con capitales de cartera antes mencionados (de corto plazo) al auspicio de un tipo de cambio semifijo. Además de otros factores, tanto internos<sup>32</sup> como externos<sup>33</sup> dieron lugar a salidas masivas de capital. De esta forma, el cambio repentino de los flujos de capital así como una depreciación pronunciada del peso frente al dólar dieron lugar a una crisis de profundas dimensiones en el sector financiero mexicano<sup>34</sup>.

Dada la difícil situación, la respuesta del Estado en 1995 se concentró en trabajar en dos puntos: el primero consistía en evitar el colapso del sistema financiero y productivo, mediante la implementación de políticas fiscales y monetarias restrictivas así como adoptar un tipo de cambio flexible, mientras que para el segundo punto que consistía en recuperar la confianza de los inversionistas se negoció un enorme paquete internacional de apoyo que permitió fortalecer la confianza en la capacidad del país para cumplir con sus obligaciones financieras.

Durante el siguiente periodo presidencial (1994 – 2000), México contaba con pactos de libre comercio con 27 países y debido a la importancia de estos socios comerciales se afirmaba que ningún otro país en el mundo tenía una red de acuerdos parecida<sup>35</sup>. Por las cifras de exportaciones (Gráfica III) se observa que este periodo se caracterizó por una mayor apertura comercial pues se dio un auge de las exportaciones manufactureras y por consiguiente los productores nacionales debieron enfrentar a una mejor y más diversificada competencia global. Cabe señalar que esta administración tuvo éxito en evitar graves crisis

---

<sup>31</sup> Los depósitos obligatorios que la banca tenía que abonar en el Banco Central. Banxico, en línea: <http://www.banxico.org.mx/acercaBM/semblanzaHistorica/SemblanzaHistorica.html>

<sup>32</sup> La falta de transparencia de las estadísticas oficiales como de los estados contables de los bancos comerciales, y una incertidumbre política desatada por una revuelta social y asesinatos políticos.

<sup>33</sup> El aumento en las tasas de interés internacional a partir de febrero de 1994 así como la desconfianza por parte los inversionistas en el país.

<sup>34</sup> Ortiz, G., *La crisis de 1994-95 y la actual crisis*, Este País. Tendencias y Opiniones, Feb 03, 2009, en línea: CNNExpansión.com, <http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/01/30/la-crisis-del-199495-y-la-actual-crisis>

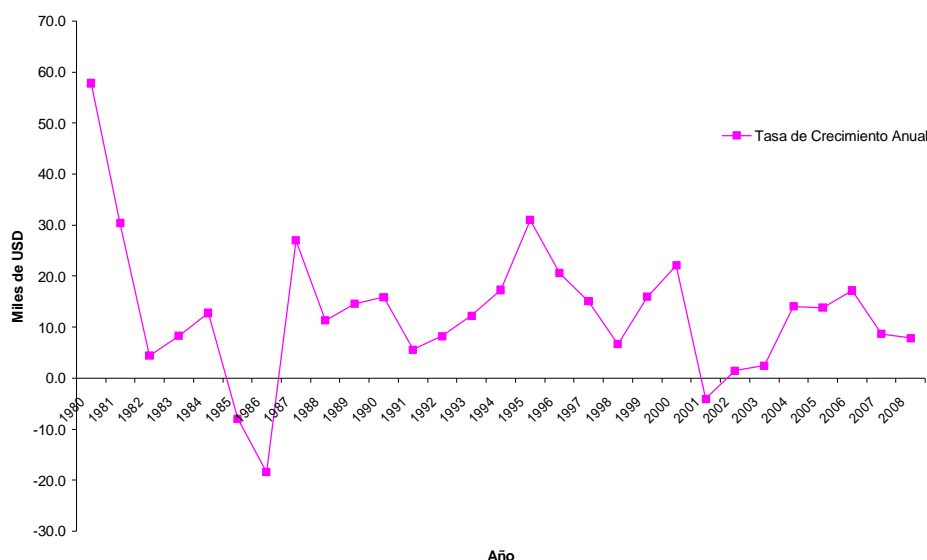
<sup>35</sup> Sexto Informe de Gobierno. Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León



macroeconómicas, en los mercados financieros había un clima de confianza que se reflejó en las cuentas internas y externas del país. Esto fue particularmente alentador dado el cambio histórico de poder político efectuado en julio del 2000.

### Gráfica III

Exportación de Mercancías. Tasa de Crecimiento Anual 1980 – 2008  
(MILES DE USD)



Fuente: Elaboración propia con datos de Banxico (varios años)

El Programa de Política Monetaria se apoyó en tres elementos principales: i) una regla básica de operación, que consistió en no generar ni sobrantes ni faltantes de liquidez en el mercado de dinero; ii) en la facultad del Banco de México para modificar la postura de la política monetaria ante cualquier eventualidad que pusiera en riesgo el cumplimiento de los objetivos de inflación y iii) en un mayor esfuerzo de comunicación con los agentes económicos<sup>36</sup>. En este sentido se puede decir que la economía nacional contaba con elementos para continuar con estabilidad y crecimiento económico, pero la recesión en EUA entre 2001 a 2003 debido entre otras razones a inversión basada en pronósticos de beneficios futuros en lugar de beneficios presentes, al aumento de importaciones debido al efecto del crecimiento económico de los años previos, al exceso en gasto del

<sup>36</sup> Banco de México, Informe sobre la inflación Octubre-Diciembre 2001 y Programa Monetario 2002 (Ene 2002)

gobierno resultado de un superávit gubernamental generado a principios de 1998 y hasta 2001 así como al atentado terrorista del 11 de septiembre del 2001<sup>37</sup> generó una caída en las exportaciones de la industria manufacturera mexicana particularmente observada en el 2001 (Gráfica III) , así como una disminución del PIB con la consecuente caída de empleos. Así el Programa Monetario para 2003 como parte de la evolución del esquema de objetivos de inflación, durante 2002 considera cuatro puntos importantes: i) el objetivo de inflación de largo plazo se fijó en términos del INPC; ii) la meta a partir de 2003 será de 3 por ciento; iii) se estableció un intervalo de variabilidad de más/menos un punto porcentual alrededor de ese nivel,<sup>38</sup> observándose una moderada y corta recuperación (Gráfica IV) que nuevamente se vio mermada en el año 2007 resultado de la crisis financiera global desatada a finales de este año en EUA debido principalmente a la falta de regulaciones hacia la banca de inversión que abusó en la generación de derivados, los datos fuera de balance de la banca que generaron incertidumbre observándose una ruptura con la economía real desequilibrando todo el sistema económico con la consecuente contracción de la demanda agregada, el empleo, la inversión directa entre otras.

Los eventos sucedidos en los últimos treinta años, en especial los resultados a partir de la integración con EUA por el TLCAN han sido más complicados y más contradictorios de lo previsto. En México se ha dado una mayor creación de comercio así como una modernización, reconversión y eficiencia de las empresas que forman parte del sector exportador nacional y transnacional que opera localmente (maquiladoras), sin embargo los beneficios relacionados con un crecimiento sustentable, la creación de empleos y una equidad social resultan cuestionables.

*“La heterogeneidad estructural”<sup>39</sup>, rasgo del capitalismo latinoamericano desde su nacimiento, en vez de atenuarse se ha reproducido en forma*

---

<sup>37</sup> San Jose State University, *The Genesis of the Economic Problems of 2001-2003*, en línea: [www.sjsu.edu](http://www.sjsu.edu)

<sup>38</sup> Banco de México, Informe sobre la inflación Octubre-Diciembre 2002 y Programa Monetario 2003, (Ene 2003)

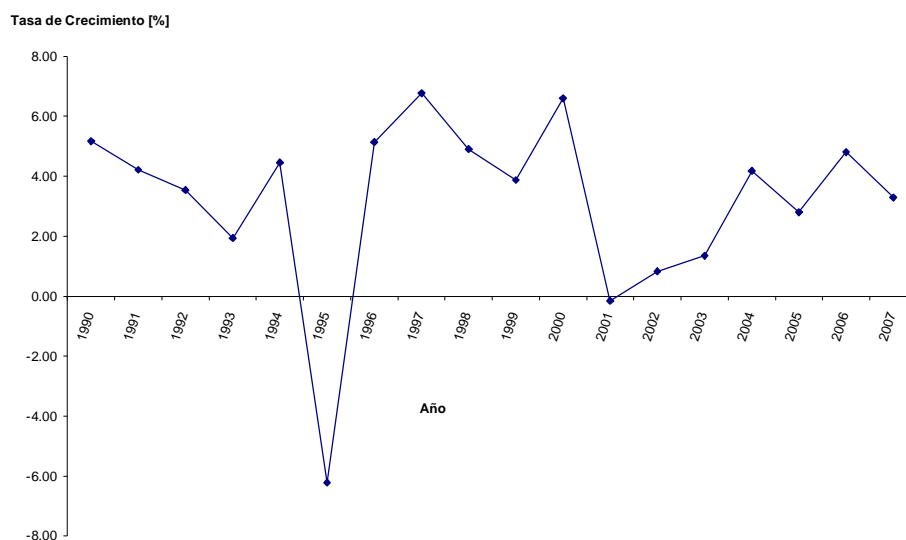
<sup>39</sup> “Estructuras de producción distorsionadas (Prebisch) o diferencias extremas en los niveles de producción (Sunkel) o diferencias de productividad (Pinto) como consecuencia de un desarrollo desigual de las fuerzas productivas (Furtado) y de las relaciones de producción (Córdova/Silva Michelena)”, Citado en Nohlen y Sturm, La heterogeneidad estructural como concepto básico en la teoría del desarrollo, Revista de Estudios Políticos (Nueva Época), Núm. 28, Julio-Agosto 1982, en línea: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=26706>

ampliada, haciendo más complejas las relaciones entre el sector *moderno* y el sector *atrasado*<sup>40</sup>.

Para concluir este apartado solo mencionaremos que es posible sustentar el desarrollo así como las transformaciones que han sufrido las grandes empresas mexicanas a partir de los acontecimientos y circunstancias que se presentaron en América Latina y particularmente en México. Desde la ISI que fue propicia para la creación de nuevas y grandes empresas, continuando con una crisis estructural que pone a prueba su fortaleza, para llegar a una apertura comercial que da forma al modelo de la gran empresa mexicana de nuestros días. Lo anterior sirve de marco referencial para abordar el análisis de CEMEX en el presente trabajo.

#### Gráfica IV

Tasa de Crecimiento del PIB en México  
1990 - 2007



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia (INEGI), varios años.

<sup>40</sup> Guillén, A., *Integración, heterogeneidad estructural y empleo: El caso de México*, May 2005, Artículo en línea: <http://www.cadtm.org/Integracion-heterogeneidad>

## **II. LAS GRANDES EMPRESAS MEXICANAS**

Una de las principales razones que resultan importantes del estudio de las grandes empresas es que se puede identificar de manera más efectiva (por la cantidad de información disponible) los elementos así como las estrategias que pueden estimular y/o limitar su desarrollo. No es posible afirmar que estas empresas por el hecho de ser grandes sean más exitosas, sin embargo, al identificar los factores que las afectan es posible vincularlos con aquellos que afectan a las medianas y pequeñas empresas, dándonos un panorama mas amplio también para abordar ese tipo de análisis.

En el presente capítulo se dará una breve descripción acerca del comportamiento que han tenido las grandes empresas mexicanas en perspectiva histórica. En este apartado se menciona lo relacionado con la industrialización por sustitución de importaciones, la crisis estructural para llegar a la apertura comercial. Continuando con lo relativo a teorías de estrategias empresariales para seguir con el desarrollo de CEMEX. También se habla sobre su historia y estrategias empresariales particulares para concluir con una breve evaluación de sus principales indicadores económicos.

### **2.1 Perspectiva histórica: sustitución de importaciones, crisis estructural y apertura a la globalización**

A partir de los años treinta y hasta principios de los años ochenta fue un periodo caracterizado por el proteccionismo de la industria nacional por parte del Estado mexicano. Se crea un conjunto de grandes empresas privadas en los sectores más dinámicos de la economía que terminarían definiendo su carácter oligopólico<sup>41</sup> (Cuadro II). Es un periodo que se caracterizó por el desarrollo de la infraestructura industrial mexicana así como por una fuerte participación directa del Estado que resultó importante para el desarrollo de estas empresas.

Con el fin de la Segunda Guerra Mundial, EUA identificó tanto amenazas como oportunidades para expandir su capital de forma internacional y consideró dentro de sus estrategias la instalación de filiales de empresas norteamericanas en

---

<sup>41</sup> Centrales azucareras, empresas de ferrocarriles, transporte marítimo, hasta las de producción de insumos intermedios como hierro, acero, petroquímicos y fertilizantes (Basave, J., 2001:52).

territorio mexicano con el propósito de dominar los sectores de mayor requerimiento tecnológico de la época a la vez que evitaba las barreras que el gobierno mexicano imponía a productos extranjeros. Alrededor del 90% de la producción de la industria estatal se realizaba en cinco ramas de producción: alimentos, química, refinación de petróleo y derivados del carbón, metálicas básicas y equipo de transporte, manteniendo la refinación petrolera 50% del total hacia finales del periodo<sup>42</sup>.

A finales de los años setenta se presenta una situación complicada para el empresariado nacional, destacando un elevado endeudamiento de algunas empresas impulsado principalmente por el auge petrolero, una sobrevaluación del peso e incremento importante en el ingreso de productos de importación, debido a esto, la demanda externa de productos nacionales disminuye así como la competitividad (por sus altos precios) de los productos mexicanos en el extranjero lo que afecta de manera directa a la industria nacional.

Después de la crisis de 1982 y considerando un ambiente económico de devaluación permanente hasta 1987 propicio para un aumento en el volumen de exportaciones, un determinante para los grandes grupos empresariales fue el conjunto de estrategias de mercado e inversión que generaron, sobre todo a partir de los cambios en las condiciones de competencia que introdujeron las políticas gubernamentales, entre ellas, el abandono de las barreras al comercio internacional, lo que abría la competencia del producto nacional en el extranjero principalmente en términos de precios, productividad, oferta de productos, acceso a financiamiento y tecnología, así como la recomposición de sus organizaciones para hacer frente a los nuevos desafíos que dicha competencia generaba, sin dejar de lado, la búsqueda de su consolidación en el mercado interno, sus proyectos de expansión a fin de profundizar la tendencia por ampliar sus negocios fuera del país y sanear sus finanzas<sup>43</sup>.

En este proceso se presentaron transformaciones al interior del sector industrial, como el desplazamiento de algunas ramas consideradas como tradicionales, por

---

<sup>42</sup> Basave, J., *Un Siglo de Grupos Empresariales en México*, Miguel Ángel Porrúa, 2001, pp 52-53.

<sup>43</sup> Garrido, C., *Desarrollo económico y proceso de financiamiento en México*, México, UAM-A y Siglo XXI, 2005.

otras más dinámicas. Hubo concentración de exportaciones, sobre todo manufactureras y concentración en la captación de la IED en una minoría de empresas, principalmente en las de mayor tamaño y en las ramas que conforman el sector industrial y de servicios. Muchas empresas no tuvieron la visión ni la capacidad para cambiar en función de los ahora nuevos y estrictos requerimientos por lo que cerraron, mientras otras lograron colocarse en posiciones estratégicas, lo que les condujo en el camino de su desarrollo económico y proyección internacional. Es así como el periodo de 1988 a 1994 estuvo caracterizado por diferentes estrategias seguidas por los grandes grupos empresariales a fin de consolidar su posición de liderazgo y crecer en el nuevo entorno de apertura comercial con una presencia importante de competencia externa<sup>44</sup>. Entre las estrategias que destacan se observa que algunas deciden adquirir algún grupo financiero (para resolver de manera rápida sus necesidades de inversión, entre otras razones), contar con inversiones diversificadas (empresas dedicadas a diferentes actividades, ej. productoras de acero, vidrio, alimentos, etc.) que complementan sus ciclos económicos, es decir, mientras a unas empresas les disminuye la demanda a otras puede aumentarles, lo que también contribuye en reducir el riesgo; otras buscaron internacionalizar sus ventas (como lo hizo CEMEX), mediante la adquisición de empresas en el extranjero; también invirtieron en modernizar y abrir nuevas plantas así como promover alianzas estratégicas con empresas en el extranjero, finalmente algunas reformularon sus procesos de trabajo en función de lo que les demandaba la competencia internacional, como una mayor especialización, desarticular procesos de producción, volver más independientes algunas divisiones de la empresa, lo que contribuía con una mejor y más eficiente toma de decisiones (Cuadro IV).

---

<sup>44</sup> Garrido, C., *Desarrollo económico y proceso de financiamiento en México*, México, UAM-A y Siglo XXI, 2005

## Cuadro IV

### PERFIL DE LAS ESTRATEGIAS DE TRES GRANDES GRUPOS EMPRESARIALES MEXICANOS, 1983 – 1995

			ALFA	CEMEX	FEMSA
Tiene grupo financiero	Si				X
	No		X	X	
Tenía inversiones diversificadas		Si	X		X
		No			
	Si	Cambio el portafolio de inversiones			
	No			X	
Internacionalizó sus ventas		> 50%		X	
	Si	Ventas externas como porcentaje del total			
		< 50%	X		X
	No				
Abrio la propiedad al mercado	Si		X	X	X
	No				
Estrategia de Crecimiento		Si	X	X	X
		No			
	Compró empresas	En el país			
		En el extranjero			
Inversión en modernización y nuevas plantas		Si			
	Compró empresas públicas	No	X	X	X
		Si	X	X	X
		No			
Alianzas estratégicas con empresas extranjeras		Importante	X	X	X
		Ocasional			
Reforma el proceso de trabajo	Si		X	X	X
	No				

Fuente: Garrido, C., Bisag, R., Bernardes, R., Castillo, M., Misas, G., 1998:449 -450

Durante el siguiente periodo de 1995 a 2000 se manifiesta un auge del TLCAN, una mayor y particular correspondencia entre el ciclo de la industria manufacturera de EUA y México, un tipo de cambio flexible así como un éxito por parte del gobierno en evitar graves crisis macroeconómicas (como la de 1994) y promover un clima de confianza que observaban los mercados financieros. Hay un despegue en las exportaciones (Gráfica III), esto fue aprovechado por algunas de las grandes empresas que manifestándose en una acelerada expansión internacional de algunas de ellas, hasta que se convirtieron en transnacionales de mediano e incluso gran tamaño. Además 1995 representó un año de retos para las empresas pues con la crisis de 1994 y la consiguiente caída en la demanda del mercado nacional, algunas dispusieron cambios en sus estructuras corporativas,

como deshacerse de su segmento financiero (si contaban con el), debido al colapso que esas instituciones sufrieron en ese mismo año. Esto las llevó a cambiar sus condiciones tradicionales de financiamiento<sup>45</sup>.

Por otro lado, con la crisis del 2001 en EUA se manifiesta una caída en la demanda de productos mexicanos por lo que algunas grandes empresas comienzan a poner sus ojos en otros países como parte de sus estrategias de mercado y se observa la desventaja de depender en materia de exportaciones con el país vecino. Ya para el año 2006 se observa cierta recuperación en las exportaciones y algunos grupos buscaron diversificar sus portafolios de inversión como parte de sus estrategias de inversión en función de sus márgenes de ganancias, contemplando inversiones incluso en derivados, lo que en poco tiempo se tornó un factor importante de incertidumbre e incluso pérdidas. A finales del 2007 y con el inicio de la más grande crisis financiera global de nuestros tiempos, las compañías deben volver a repensar en sus principales estrategias y volver a considerar el sanear sus finanzas en el marco de una depresión mundial.

Todo el proceso de nacimiento y desarrollo de grandes grupos industriales y empresas puede considerarse como un proceso de desarrollo extensivo e intensivo del sistema capitalista mexicano, en donde y como se ha mencionado con anterioridad el Estado estuvo siempre presente para apoyar a los grandes grupos empresariales (Cuadro V).

---

<sup>45</sup> Garrido, C., *Desarrollo económico y proceso de financiamiento en México*, México, UAM-A y Siglo XXI, 2005.



## Cuadro V

### EVOLUCIÓN DE LOS RESCATES DE EMPRESAS EN QUIEBRA POR PARTE DEL GOBIERNO CENTRAL

EN LOS SETENTAS Economía Cerrada con Intervención Estatal	EN LOS OCHENTAS Economía Cerrada con Intervención Estatal	ENTRE 1990 y 1994 Economía Abierta y Desregulada	DE 1995 EN ADELANTE Economía Abierta y Desregulada
Estatización de empresas privadas que quebraban.	Estatización de la banca y socialización de la deuda bancaria externa.	(Contracara del "riesgo moral" socializante fue facilitar privatizaciones privilegiadas y sin viabilidad).	Rescate de los bancos comerciales privatizados vía FOBAPROA.
Auge de la empresa pública por apropiación de empresas privadas.	Programa FICORCA para el rescate de grandes grupos económicos quebrados por su deuda externa.	Privatización privilegiada de empresas públicas industriales, comerciales y de servicios.	Rescate de casas de bolsa vía FEMEVAL.
	Ampliación de deuda pública externa para financiar la salida de capitales ("fuga") ante la posibilidad de devaluación.	Privatización privilegiada de bancos, aseguradoras, almacenes de depósito.	Rescate de programas carreteros.
		Privatización privilegiada de carreteras.	Rescate de grandes empresas vía Bancomext.
			Rescate de los inversionistas nacionales y extranjeros en el mercado de tesobonos vía FMI / Reserva federal, EU.
			Gestión asimétrica de los quebrantos en las distintas cadenas de deudas.

Fuente: Garrido,C., 2005:29

Sin dejar de lado el gran apoyo recibido por el gobierno, es importante destacar que estos grandes grupos empresariales han tenido la capacidad<sup>46</sup> y habilidad de aprovechar las oportunidades y adaptarse a las condiciones (ISI, apertura comercial, crisis financiera global) del entorno mexicano que les ha tocado vivir, así como a las características de los mercados internos y externos, lo que les ha permitido salir adelante antes situaciones de crisis. Sin embargo, no es posible afirmar que los grandes grupos empresariales sean exitosos en las decisiones de

<sup>46</sup> Ya sea debido a condiciones que les favorecían de naturaleza familiar, económica, política, de educación, etc.

estrategia que siguen ni que por si solos representen oportunidades de desarrollo económico en el lugar donde se fundan, pues no se observan encadenamientos productivos con el resto de las empresas nacionales<sup>47</sup>.

## **2.2 Teorías sobre las estrategias en las grandes empresas**

Las teorías alrededor del desarrollo, adopción e integración de estrategias en los grandes grupos empresariales son muy extensas. En este apartado mencionaremos brevemente lo enunciado por: Fred David (1995), Michael Porter (2008), Ma. De los Ángeles Pozas (2002) y Pankaj Ghemawat (2002).

Cabe destacar el trabajo de Wilson Peres (1998), que desarrolla información de mucha valía en relación con algunos grandes grupos empresariales en Latinoamérica y del que hablaremos con más detalle.

David (1995) describe las estrategias de una empresa y particularmente de una gran empresa como las diferentes formas que ésta tiene para concretar sus objetivos en el largo plazo. Estas estrategias pueden incluir la expansión geográfica, la diversificación, adquisición, el desarrollo de producto, la penetración en el mercado, una reducción de personal, una desinversión, la liquidación de la empresa y un join venture.

Para Porter (2008) la verdadera esencia de una estrategia consiste en seleccionar una posición que sea única y con valor, la cual debe estar basada en sistemas de actividades que sean muy difíciles de igualar. En este sentido Pozas (2002) menciona tanto a las características de los productos así como la estructura del mercado al cual las empresas buscan penetrar como determinantes en la estrategia que siguen con la finalidad de integrarse a las cadenas internacionales de producción. Mientras que Ghemawat (2002) destaca que tanto la historia como el proceso para el desarrollo de capacidades juegan un papel importante en la definición de estrategias dentro de las empresas.

Por su parte Peres (1998) menciona las estrategias seguidas por algunos grandes grupos empresariales de América Latina desde los años ochenta y comienza citando el periodo de ISI, en donde las grandes empresas emplearon como

---

<sup>47</sup> Garrido, C., *Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México*, Revista Comercio Exterior, Agosto 1997, pp. 662-669, en línea: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/sp/articleReader.jsp?id=4&idRevista=29>

estrategias<sup>48</sup> para su crecimiento la integración vertical y la conglomeración, entre otras situaciones porque había pocos proveedores y la calidad de sus productos no era buena. En aquellos tiempos, e incluso en la actualidad las empresas (como se anotó con Fred David) buscan alcanzar sus objetivos de largo plazo que en la generalidad son objetivos que buscan incrementar su valor y rentabilidad para alcanzar poder en el mercado. Para lograrlo las empresas desarrollan estrategias internas competitivas que implican lo siguiente: i) adoptar estructuras corporativas determinadas; ii) decidir sobre alternativas para su crecimiento, la combinación de productos así como introducir factores de competencia, entre los que destaca la innovación tecnológica; y iii) incorporar tanto formas específicas de relaciones laborales, de gobierno como de control corporativo<sup>49</sup>. También desarrollan estrategias hacia afuera, para favorecer relaciones de competencia en las industrias en las que participan como establecer lazos para la cooperación con otras empresas ya sean nacionales o extranjeras que les permitan financiar sus planes estratégicos, centralizar capital y recibir rentas. Por otro lado, también estas empresas establecen vínculos con sus gobiernos e incluso con gobiernos extranjeros, lo que les permita hacerse de los medios necesarios para concretar sus estrategias<sup>50</sup>. Para el periodo de apertura comercial, los grandes grupos exportan tanto mercancías como capitales, es así como realizan inversión directa en el extranjero que se concreta con la creación de nuevas empresas, con la adquisición de empresas existentes, vía fusiones o bien mediante el desarrollo de filiales alrededor del mundo<sup>51</sup>.

De acuerdo con este autor existen en general tres<sup>52</sup> conductas que han conducido las estrategias de las grandes empresas: de retirada, defensiva y ofensiva. Los ejemplos de estrategia de retirada se concentran en la venta total o del control mayoritario de la empresa a capital externo (industria tabacalera). La defensiva por otro lado se da con la realización de inversiones preventivas, la importación de bienes finales para su comercialización mediante redes locales de distribución,

---

<sup>48</sup> Peres, W. (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI, CEPAL, 1998:18.

<sup>49</sup> Peres, W. (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI, CEPAL, 1998:23.

<sup>50</sup> Peres, W. (1998:23).

<sup>51</sup> Peres, W. (1998:51).

<sup>52</sup> Peres, W. (1998:66).

una mayor y más intensa orientación hacia el cliente final (industria alimentaria), la conformación de grupos industriales y financieros así como obtener rentas por tener acceso a beneficios fiscales, comerciales o de promoción sectorial (industria automotriz). Finalmente las estrategias ofensivas se pueden dividir en tres clases: i) crecimiento con especialización alrededor del núcleo básico de negocios (industria muy centrada en torno al procesamiento de recursos naturales); ii) crecimiento con un aumento moderado de la diversificación, en el que es posible combinar desverticalización de las empresas individuales y un aumento de la integración vertical u horizontal de los grupos; y iii) crecimiento con extrema diversificación, como resultado de la participación de múltiples privatizaciones y conglomerados en los que no es posible observar de manera clara la presencia de sinergias productivas (son muchas veces administrados utilizando criterios de portafolio).

El diseño de estrategias a partir de la apertura comercial implicó que los grupos empresariales reconocieran la necesidad de competir en industrias y empresas globales, así estas empresas desarrollaron una estrategia que combina la defensa del mercado interno y una fuerte expansión sobre los mercados externos.

Finalmente menciona que existen diferentes factores<sup>53</sup> que intervienen en las estrategias que cada gran empresa adopta, entre los más destacados se encuentra tanto el sector<sup>54</sup> como el liderazgo empresarial. Así como el sector por si solo no es en la generalidad suficiente para explicar aquella estrategia empresarial que se tome o desarrolle es el liderazgo empresarial con todas las dificultades que este concepto encierra entre otras por su relación con personas, con su iniciativa, criterio, umbral de riesgo, etc., el que contribuye a explicar la adopción final de una estrategia dentro de una empresa.

---

<sup>53</sup> Peres, W. (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI, CEPAL, 1998:68.

<sup>54</sup> *El determinante por sector es importante por lo siguiente: i) la distinta competitividad de cada sector y por lo tanto su capacidad para competir con las importaciones en un contexto de apertura; ii) su diferente madurez, fruto de caminos propios de aprendizaje y con diversos grados de avance, y iii) los paquetes de políticas promocionales, lo que, aunque muchas veces no reconocidos, han sido importantes en casi todos los países.* Peres, W., 1998:68.

## 2.3 Desarrollo de CEMEX

“Como en otros momentos de una historia que ya es secular, el empresariado de Monterrey procuró adaptarse a las nuevas circunstancias. Y no pocas de las grandes empresas de la ciudad (en realidad, grupos que hacia 1982 presentaban grados variables de diversificación) terminaron ajustando su accionar a tres tipos de supuestos: a) los que planteaban la nueva política económica destinada a reposicionar a México en el contexto mundial; b) la presunción de que el mercado interno ya no podía continuar funcionando como escenario confiable para el crecimiento de la gran empresa, y que incluso no aseguraba la supervivencia; c) los derivados de una economía internacional en plena reestructuración, agitada por la prolongada inestabilidad surgida a principios de los años setenta”

(Cerruti, M., 2006:177-178)

CEMEX es una compañía de origen regiomontano de carácter transnacional con presencia en los cinco continentes, ocupa la tercera posición dentro del grupo de cementeras más grande del planeta<sup>55</sup> (Diciembre 2008), encabeza la lista de producción de cemento blanco a nivel mundial así como primer lugar en comercialización en su sector en el mundo. Representa uno de los más grandes grupos empresariales mexicanos especializado en un grupo de alrededor de nueve productos (Apéndice I). Además es una evidente representante de la empresa que aprende y adapta sus estrategias en el tiempo y en función del entorno en donde se desarrolla pero manteniendo un enfoque global<sup>56</sup> y de acuerdo con la propia empresa un enfoque en el corto y largo plazo<sup>57</sup>.

En el presente capítulo se menciona su historia de manera resumida, las características de la organización: estructura corporativa, sus productos, las empresas que lo forman, algunas de las estrategias que ha seguido y se concluye con una evaluación cuantitativa de sus datos relacionados con los principales indicadores de rentabilidad: Activos, ROA, ROE, EBITDA, Ventas Nacionales e Internacionales, Nivel de Apalancamiento.

---

<sup>55</sup> CEMEX. Informe anual 2008.

<sup>56</sup> Aunque no resulte claro si el enfoque es de corto o largo plazo.

<sup>57</sup> CEMEX. Informe Anual 2008

### 2.3.1 Historia Empresarial de CEMEX

La evolución de la industria cementera en México fue resultado de una articulación y expansión del mercado nacional. La primera planta fue fundada en las cercanías de Monterrey en 1906 durante la época del porfiriato. Creció en función de mercados regionales y formó parte de los grupos que se consolidaron regionalmente en los años de la industrialización protegida convirtiéndose en mercados nacionales. Entre 1948 y 1970 aumentó su capacidad de producción hasta 1.14 millones de toneladas de Pórtland en cuatro plantas, lo que representó un aumento del 322% en veintidós años, mantuvo un estable nivel de participación nacional, alrededor del 15% del mercado<sup>58</sup>.

En los años setenta se manifestó un primer proceso de concentración en el sector del cual resultaron favorecidas: Cementos Mexicanos y Cementos Tolteca. Hacia 1970 ocupaba el 15% del mercado interno, para 1976 era el 26%. Es entonces que se le conoce como Grupo Cementos Mexicanos, S.A. y fue bajo una estructura administrativa independiente y estructura orgánica similar que inicia su despegue hacia la competencia internacional<sup>59</sup>, pues entre otras actividades reconvirtió su aparato productivo y se integró verticalmente con empresas que elaboraban concreto premezclado y agregados.

La expansión resultado del auge petrolero de fines de los setenta llevó a los industriales del cemento a aumentar sus operaciones, entonces decide triplicar su capacidad de producción entre 1977 y 1984. Sin embargo sufrieron una caída en la demanda interna debido a la crisis de 1982 que no les afectó tanto como a otras compañías pues mantenían sus finanzas sanas, por lo que respondieron a esta caída abriendo una nueva planta, ya que su objetivo era consolidarse en el mercado nacional y comenzar a exportar con EUA quien para esos tiempos comenzó a demandar mayor producto debido principalmente al entorno competitivo de precios, dado que el peso mexicano se encontraba devaluado. Esta nueva planta en aquel momento la más moderna del país se estableció en

---

<sup>58</sup> Barragán, J., 2003, *CEMEX: del mercado interno a la empresa global* en Mario Cerruti (coord.), *Del mercado protegido al mercado global...*citado.

<sup>59</sup> De acuerdo con Barragán (2003), es en este momento que solicitan la consultoría de una firma norteamericana de nombre McCormick & Pager, lo que dio como resultado que las diferentes plantas en ese momento comenzaran con una administración independiente y una misma estructura compuesta por: el director general, grupo de especialistas en distintas áreas: finanzas, mercadotecnia, relaciones y servicios técnicos principalmente.

Huichapan, Hidalgo. Con ella obtuvieron una capacidad de producción de 10.7 millones de toneladas en 1985, lo que representaba el 32.5% del total nacional. Muy importante también fue que la empresa no tuvo que enfrentar problemas financieros serios. Pues tanto su estructura administrativa como una reconversión tecnológica contribuyeron en reducir sus costos de producción, lo que la tornaba muy competitiva para los mercados externos<sup>60</sup>. Para 1986 se establecieron dos compañías en Estados Unidos: Southwestern Sunbelt Cement, con cinco terminales en California, Arizona y Nuevo México, y Texas Sunbelt Cement, con otras tantas terminales en Texas. Ambas fueron constituidas en copropiedad con CEMEX a 50% con sociedades locales. Otra decisión acertada fue la adquisición de Anáhuac, en mayo de 1987, pues este grupo controlaba el 13% del mercado interno y contaba con una excelente plataforma exportadora, con terminales en Veracruz y Florida. Desde 1983 las exportaciones aumentaron con rapidez hasta 1987, lo que convirtió a México en el principal exportador de cemento a EUA. En 1989, Cemex realizó una de sus más grandes operaciones: la adquisición de Tolteca, sociedad dotada de alta capacidad de producción y con una notable trayectoria en el mercado nacional. Tolteca contribuyó en el crecimiento de CEMEX en 44% de su capacidad de producción para alcanzar el 67% la capacidad de producción nacional. CEMEX agregaba instalaciones en California y Arizona, además de la terminal marítima de Guaymas, con lo que se convertía en el primer grupo internacional con terminales en ambos océanos, y en el sexto productor mundial de cemento. Por otro lado, gracias a su estructura administrativa y reconversión tecnológica, logró reducir costos de producción, lo que permitió que su cemento fuera muy competitivo en México aunque también en el mercado internacional.

Hacia 1990 la posición de CEMEX en EUA había cambiado de socio a propietario. Para ese momento ya contaba con instalaciones de importación y 18 terminales de distribución localizadas en los estados de California, Arizona, Nuevo México, Texas, Minnesota, Kentucky y Florida.

---

<sup>60</sup> Pozas, M. (coord.), Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco estudios sobre su Realidad Reciente, El Colegio de México, 2006:182

CEMEX apareció como propietaria de una cementera en el ámbito internacional con la compra de la Valenciana de Cementos y Lacsa en España, en 1992. Esta adquisición lo posicionó en el cuarto lugar entre las cementeras internacionales en capacidad de producción. Y se convirtió en el principal productor y exportador de cemento blanco en el mundo<sup>61</sup>.

Continuó en 1994 con la asimilación de la Corporación Venezolana de Cementos (Vencemos). Integrada por tres plantas (en Pertigalete, Barquisimeto y Maracaibo) y una Terminal de molienda en Guyana. En aquel momento Venezuela representó para CEMEX afianzarse en otro mercado dotado de gran potencial. En este mismo año incursionó en América Central al adquirir Cementos Bayano empresa estatal panameña.

Para 1995, con la nueva planta de Tepeaca funcionando, se consolidó como la empresa con mayor fortaleza dentro de su territorio de origen. Cabe mencionar que este fue un año difícil para la empresa, pues hubo una caída importante y recurrente del mercado nacional, sin embargo le permitió reforzar su estrategia de IED en el exterior, es decir, que para mantener altos y dinámicos niveles de venta era necesario intensificar la agresividad en el mercado mundial<sup>62</sup>. Con esos objetivos se estimuló la labor de las áreas comerciales, se incluyeron equipos de analistas y creativos para desarrollar nuevas aplicaciones de cemento y concreto (adaptadas a las necesidades de los clientes): entre otras, calzadas de concreto estampado, protecciones viales de concreto moldeado o estampado, pisos de concreto antibacteriano y esquemas financieros para construir carreteras de concreto.

En 1996 reinicia su expansión externa al adquirir Cementos Samper y Diamante, en Colombia. La reorganización de las empresas incorporadas continuó disminuyendo los costos de operación e incrementaba la producción sin alterar su planta laboral<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Pozas, M. (coord.), Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco estudios sobre su Realidad Reciente, El Colegio de México, 2006:186

<sup>62</sup> La compañía desarrolló un sistema digital llamado Sincronización Dinámica de Operaciones, cuyo objetivo era contactar con un mejor manejo de las órdenes de los clientes. (Pozas, M., 2006:192)

<sup>63</sup> Entre 1992 y 1998 se mantuvo una planta global de 19500 empleados, mientras que la capacidad de producción subía de 35 a 56 millones de toneladas.



Para 1998 tomó 14% del capital de PT Semen Gresik, en Indonesia, e inició la construcción de una Terminal portuaria en Egipto y operaciones de venta en China. En 1999 amplió su presencia en Filipinas e Indonesia, además de adquirir porciones de capital en Costa Rica (Cementos Pacífico, 85%) y Chile (Cementos Bio Bio, 12%).

CEMEX concluyó en 1999 con una capacidad de producción superior a las 60 millones de toneladas, 40 terminales marítimas y presencia comercial en alrededor de 60 países de los cuatro continentes. Ya en el año 2000 adquirió al gigante norteamericano Southdown y, de esta forma la compañía se convirtió en el primer productor de cemento en EUA, cerró el siglo XX con una capacidad de producción de 77.2 millones de toneladas, situación que consolidó a la compañía como el tercer productor mundial, Barragán (2003). También en ese año comenzó su proceso interno de *e-enabling*<sup>64</sup> con el lanzamiento de CxNetworks, esta nueva subsidiaria agrupó tanto a Cemexnet<sup>65</sup>, Cemtec<sup>66</sup> como a algunas otras firmas adquiridas en Argentina, Brasil, España y Venezuela, tenía como principales objetivos el desarrollo de portales en línea para la industria de la construcción (Construmix), crear un mercado para la compra de bienes y servicios indirectos (Latinexus) y expandir los servicios de consultoría de CEMEX en tecnología de información, logística e Internet (Neoris).

Para el 2001 lanza el concepto de Construrama como una red comercial que ese año se convierte en la cadena más importante de abastecimiento de materiales para la construcción en México. En 2005 CEMEX duplica su tamaño con la adquisición de RMC en el Reino Unido, sumando operaciones en 20 países adicionales, principalmente en Europa.

A partir del 3 de julio de 2006, la denominación social de la empresa sería CEMEX, seguida de las palabras Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable o

---

<sup>64</sup> Habilitamiento electrónico (de su traducción del inglés). Equipo y/o tecnología que ya sea sola o en combinación con otras tecnologías, proporciona los medios para generar grandes avances en el desarrollo y capacidades del usuario. BusinessDictionary, 2009, En línea: BusinessDictionary.com

<sup>65</sup> La estrategia para el manejo de sistemas de información se inició en 1987 con el diseño del sistema de comunicaciones vía satélite Cemexnet, que conectó todas sus instalaciones. (Pozas, M., 2006:189)

<sup>66</sup> Para proveer de servicios de tecnología de información a las divisiones y filiales del grupo. (Pozas, M., 2006:192)

de su abreviatura S.A.B. de C.V.<sup>67</sup>. Esto debido a que CEMEX buscaba cambiar el perfil de los riesgos asociados con variaciones en las tasas de interés y las monedas en las que había comprometido deuda, como alternativa para reducir el costo financiero y como instrumento de cobertura de transacciones proyectadas (consideradas altamente probables), de sus activos en subsidiarias del extranjero así como de planes de opciones sobre acciones.

En 2007 se inicia la integración de Rinker en Australia y, para el año 2008, con una capacidad de producción de 95.6 millones de toneladas, ya se observa plenamente la utilización de instrumentos financieros derivados<sup>68</sup>. Sin embargo, ya para finales de este año la empresa cuenta con una deuda que no es posible de enfrentar, por lo que comienza a renegociarla con los prestamistas y flexibilizar sus finanzas a fin de responder a las mismas mediante la venta de sus activos en el extranjero como en Europa (Austria y Hungría), reduciendo costos tanto en la producción, apagando algunos hornos, cancelando la operación de algunas plantas de concreto premezclado y cerrando algunos sitios de agregados.

### **2.3.2 Estrategias Empresariales de CEMEX**

Schvarstein<sup>69</sup> (1998) menciona que la misión de una organización es aquello que le da su razón de ser y al mismo tiempo orienta sus actividades. Mientras que en la visión de la empresa se coloca aquello que servirá para darle dirección, así como para controlar y al mismo tiempo alentar a la organización en su conjunto para alcanzar su estado esperado.

CEMEX, en este sentido menciona lo siguiente:

“CEMEX es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades en más de 50 países del mundo. CEMEX continúa su trayectoria de beneficiar a quienes sirve a través de la constante búsqueda de soluciones innovadoras para la industria, mejoras en eficiencia y promoviendo un futuro sustentable.

---

<sup>67</sup> MONTERREY, MEXICO, Junio 30 de 2006 - CEMEX, S.A. de C.V. (BMV: CEMEXCPO) informó hoy que con la entrada en vigor de la nueva Ley del Mercado de Valores, CEMEX adquirirá por ministerio de ley el carácter de sociedad anónima bursátil.

<sup>68</sup> CEMEX. Informe Anual 2008. Se incluyen en los derivados: instrumentos de intercambio de tasas de interés y monedas, contrato forward de monedas y de instrumentos de capital, así como futuros y opciones.

<sup>69</sup> Schvarstein, L., 1998, *Diseño de organizaciones y en organizaciones*, en Schvarstein, L., *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*, Paidós, Buenos Aires, pp. 63-173.

Nuestra compañía fue fundada en México en 1906 y desde entonces hemos pasado de tener una presencia local, hasta llegar a ser una de las empresas globales líderes en nuestra industria, con cerca de 57,000 empleados en todo el mundo. Actualmente, nos encontramos estratégicamente posicionados en América, Europa, África, Medio Oriente, Asia y Australia. Nuestra red de operaciones produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados en más de 50 países, a la vez que mantenemos relaciones comerciales en más de 100 naciones.”.

CEMEX. *Reporte Anual 2008* a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), pp. 14

En este sentido tanto la misión como la visión forman las bases para el desarrollo de las estrategias dentro de las organizaciones.

Cuando se trata de la industria del cemento se habla de productos cuya cadena productiva es corta, es decir la distancia que se recorre desde la producción de la materia prima (cemento, agregados y agua para producir el concreto premezclado) hasta llegar al producto final (concreto premezclado) es reducida, por lo tanto, su enfoque se basa en un producto final que se demanda en un mercado formado por grandes oferentes (de carácter oligopólico), por lo que el control de la cadena de producción está centralizado y existe un reducido número de proveedores. Debido a esto, el interés de estas empresas radica en adquirir subsidiarias (en lugar de buscar socios) a fin de ingresar en nuevos mercados. Estas deberán localizarse cerca de las fuentes de materia prima, ya que las ventajas comparativas dependerán de su capacidad para definir estrategias administrativas, técnicas de distribución eficientes, la tecnología que utilicen así como dejando fuera del mercado a su competencia, pues se ven influenciados por las tendencias del sector en donde se inserta la industria del cemento, en este caso el de la construcción.

En este sentido y también considerando la revisión histórica del apartado anterior, podemos decir que el mercado mexicano le sirvió a CEMEX para consolidar sus estructuras organizacionales y estrategias previas a su incursión en el mercado internacional, pues al comenzar con actividades de exportación (inicialmente hacia EUA) de productos y servicios conoció la dinámica de aquellos variados y exigentes mercados. Así también se destaca que a partir de los años setenta, CEMEX comenzó a operar con una administración independiente aunque

conservando una estructura orgánica similar<sup>70</sup>. Hacia 1982 CEMEX inicia una tendencia hacia una fuerte especialización e integración vertical, desarrollo de nuevas, variadas y avanzadas tecnologías de comunicación e información. Una vez inmersos en el proceso de apertura comercial manifiestan un mayor impulso a sus actividades de expansión hacia los mercados internacionales. Y para los años noventa denota tener la estrategia de adquirir compañías en el país y en el extranjero así como desarrollar nuevas plantas. Sus relaciones con América Latina aumentaron y se convierten en un importante inversionista de esta región, aunque continuó su tendencia de expansión hacia otros continentes: Asia, África e incluso Australia. Por otro lado, siguiendo la trayectoria de las exportaciones (Gráfica III) resultado de algunos vaivenes macroeconómicos internacionales, se observa que para el año 2006 comienza a recuperarse esta actividad en México y es en el año 2007 que CEMEX concreta la adquisición de la cementera más grande de Australia (Rinker) continuando en su dinámica de expansión mediante una cuidadosa planeación y ejecución, lo que resultaba congruente con su visión de largo plazo. Además, ese año cambia su denominación a CEMEX S.A.B. de C.V. con la consiguiente diversificación de su portafolio de inversión (hacia divisas, derivados, entre otros), distinguiéndose de sus competidores por alcanzar posiciones muy competitivas en la industria del cemento mundial. Sin embargo para el 2007 con los inicios de la crisis financiera global cambian esta tendencia y enfatizan su necesidad por adquirir flexibilidad financiera, sobre todo para hacer frente a su deuda, lo anterior considerando tanto la venta de activos como una reducción de sus costos administrativos, acciones que continúan hasta la fecha<sup>71</sup>. Hay que resaltar que CEMEX fue la primera empresa mexicana en lograr penetrar los cinco continentes y alcanzar un fuerte posicionamiento dentro de los mismos (Cuadro VI) apoyándose en sus estrategias de corto y largo plazo. Destacan en el corto plazo estrategias de ajuste y reorganización en su gestión administrativa así como en su estructura corporativa, mientras en el largo plazo sobresale la

---

<sup>70</sup> Compuesta por el director general y un grupo de especialistas de finanzas, mercadotecnia, relaciones y servicios técnicos principalmente. Barragán, J., *CEMEX: del mercado interno a la empresa global* en Mario Cerruti (coord.), *Del mercado protegido al mercado global*, 2003.

<sup>71</sup> CEMEX. Informe Anual 2008 y parte de reportes 2009, en línea: [www.cemex.com](http://www.cemex.com)

estrategia de expansión mediante adquisiciones en el extranjero. Lo anterior es posible explicarlo por lo mencionado de su trayectoria histórica en donde se observa que la empresa buscaba desarrollar capacidades suficientes para crecer y sobresalir en su sector mediante la adopción de estrategias agresivas de competencia y posicionamiento internacional prácticamente iniciadas desde que tomó el control de la compañía Lorenzo H. Zambrano en el año de 1985.

## Cuadro VI

### OPERACIONES GLOBALES (al 31 de diciembre de 2008)

	Capacidad de Prod. Cemento, Millones de Tons/Año.	Plantas Cementeras Controladas	Plantas Cementeras Part. Minoritaria	Plantas Concreteras	Canteras de Agregados	Centros de Distribución Terrestres	Terminales Marítimas
México	29.2	15	3	328	16	80	8
Estados Unidos (1)	17.5	14	4	536	102	43	11
España	11.4	8	0	104	25	8	17
Reino Unido	2.8	3	0	236	67	29	6
Resto de Europa (2)	11.6	8	1	652	167	46	22
América Central / del Sur y el Caribe (3)	11.2	11	3	88	19	17	11
África y Medio Oriente (4)	5.3	1	0	74	10	7	1
Asia (5) y Australia	6.6	4	4	270	87	23	12
<b>Total</b>	<b>95.6</b>	<b>64</b>	<b>15</b>	<b>2288</b>	<b>493</b>	<b>253</b>	<b>88</b>

(1) Incluye operaciones del joint venture con Ready Mix USA. (2) Incluye operaciones en Alemania, Austria, Croacia, Finlandia, Francia, Hungría, Irlanda, Lituania, Noruega, Polonia, República Checa y Suecia. (3) Incluye operaciones en Argentina, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Puerto Rico y República Dominicana, así como otras operaciones en la región del Caribe. (4) Incluye operaciones en Egipto, Emiratos Árabes Unidos e Israel. (5) Incluye operaciones en Bangladesh, China, Filipinas, Malasia, Tailandia y Taiwán.

Fuente: CEMEX. Informe Anual 2008

Una de sus principales estrategias de competencia internacional se pueden ver reflejada en su estrategia de adquisiciones y la forma con la que han integrado objetivos y coerción dentro de la organización llamada *CEMEX Way*<sup>72</sup>:

El presidente del área comercial para Norteamérica (En entrevista para Cement Americas, 2002<sup>73</sup>) señaló que su estrategia de adquisiciones se resumía en lo siguiente:

“Un proceso de adquisiciones implica que, además de tomarse en cuenta el crecimiento de la población, deben considerarse sus niveles de consumo y la posibilidad de controlar por lo menos 25% de los mercados donde ingresa. Así, antes de una adquisición se examinan la reestructuración potencial de la empresa, en términos de su incremento en eficiencia y optimización de la capacidad instalada y la estructura de mercado de la

<sup>72</sup> Creada por el presidente de la compañía desde 1985 Lorenzo Zambrano, ha sido definida por la compañía como un proceso encaminado a administrar de manera eficiente su base de conocimiento global, identificar y difundir las mejores prácticas, estandarizar su proceso de negocios, implementar tecnologías de información clave así como promover la innovación. Fuente: Página Corporativa en línea: [www.cemex.com.mx](http://www.cemex.com.mx), 2009

<sup>73</sup> Citado en Gortari, R., Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local, ALTERIDADES, No. 15(29), 2005, pp. 23-36:28

región, con relación a sus posibilidades para reducir el número de competidores y racionalizar los precios a partir de la fragmentación de los canales de distribución y del posicionamiento de los productos y la marca. En la evaluación se incluye el análisis del mercado cultural y operacional, buscando las oportunidades para el desempeño de la empresa adquirida, las cuales están generalmente en: las áreas de tecnología de hornos, en la eficiencia energética y en el manejo del material. CEMEX aspira a utilizar de manera óptima la capacidad de las plantas nuevas y las existentes en una región y además utiliza las facilidades existentes para entrar a los mercados vecinos. Una vez terminada la adquisición, un equipo conformado por un grupo de ejecutivos multiétnico y multicultural que está en contacto directo con el corporativo, pone en marcha un conjunto de planes y acciones para reducir costos y aumentar la productividad, que incluyen la transferencia de habilidades de administración a los administradores locales, la estandarización del proceso administrativo, el reclutamiento y entrenamiento del personal. El proceso de integración es llevado a cabo por un equipo del corporativo que comparte e intercambia su experiencia con los ejecutivos locales de la entidad adquirida, la que después de un periodo asume la responsabilidad”.

#### “CEMEX Way”

- Ø Reforzar estructura de capital y retomar flexibilidad financiera
- Ø Refinanciamiento global
- Ø Venta de Activos
- Ø Programa global de reducción de costos
- Ø Disminuir inversiones en bienes de capital
- Ø Emisiones de capital
- Ø Integración vertical (cemento, concreto premezclado y agregados)
- Ø Diversificar geográficamente las operaciones e invertir capital de forma efectiva
- Ø Implementar plataformas para lograr los estándares óptimos de operación
- Ø Implementación de varios procedimientos para mejorar el impacto ambiental de sus actividades, así como la calidad en sus productos
- Ø Proporcionar la mejor oferta a los clientes
- Ø Enfoque en capital humano

Además CEMEX en su documento de análisis de resultados 2003 mencionaba que su estrategia de crecimiento se enfocaba hacia mercados con distintos ciclos económicos en diferentes geografías, lo que les permitía sustentar su crecimiento constante y tener la capacidad de generar flujo de efectivo durante la totalidad de su ciclo de negocios.

De acuerdo con lo anterior se percibe una estrategia múltiple: expansión en el mercado interno mediante adquisiciones y en el mercado internacional vía asociaciones y adquisiciones; fortalecimiento de participación en el mercado interno vía exportaciones y mediante la generación de servicios hacia el usuario final (Construrama); diversificación de inversiones de capital mediante el uso de derivados, invirtiendo en diferentes monedas y en diferentes tasas de interés.

Cabe resaltar que aunque parecen haber sido exitosas las estrategias implementadas por CEMEX en las últimas tres décadas, pues le generaron muchos beneficios en su momento. Hoy se observa que no lo son del todo, sobre todo la estrategia ofensiva de crecer con especialización mediante la adquisición de empresas en diferentes latitudes con ciclos económicos distintos con la finalidad de mantener un constante crecimiento, así como, la estrategia defensiva de incursionar en el mercado de derivados y divisas, buscando contribuir con el financiamiento de una parte importante de sus deudas. Sin embargo, estas estrategias no son sostenibles durante una crisis financiera como la que estamos atravesando, por lo que los resultados de CEMEX hoy son deficitarios por lo pronto en lo relacionado con su estrategia de expansión.

En este sentido, es posible observar como parte de su trayectoria histórica una preocupación y ocupación por mantener finanzas sanas, así como por el aprendizaje y adaptación continua a las necesidades que les demandaba la industria del cemento primero nacional y después global, por lo que es muy probable que tendrán la capacidad de reconfigurar estas estrategias como lo apunta su último informe 2008 y mejorar sus resultados.

Actualmente buscan renegociar y pagar sus cuantiosas deudas flexibilizando sus finanzas mediante la venta de algunos de sus activos en Europa, reduciendo costos (reduciendo su planta laboral, apagando algunos hornos para ajustar sus niveles de producción, optimizando la utilización de sus recursos mediante el uso de tecnología de información y telecomunicaciones), principalmente<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> CEMEX. Informe Anual 2008. En línea: [www.cemex.com](http://www.cemex.com)

## 2.4 Evaluación de Indicadores

Es posible analizar las estrategias que siguió CEMEX a través de realizar un análisis dividido en cuatro grupos de indicadores. Primero consideramos los activos totales, activos nacionales e IED, a fin de describir la estrategia global de expansión. En segundo lugar revisaremos los comparativos de ventas totales (nacionales e internacionales), PIB en México y empleo (nacional e internacional a fin de describir cualitativamente la estrategia de expansión observada con los activos. En tercer lugar analizaremos el flujo de ganancias con EBITDA a fin de identificar los resultados generales de las estrategias de CEMEX y finalmente utilizaremos la razón de endeudamiento y las razones de rentabilidad para realizar una evaluación de las estrategias seguidas por CEMEX.

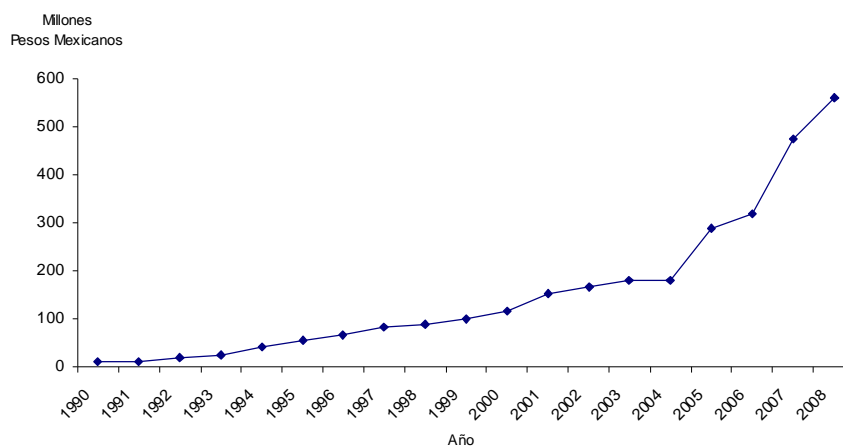
Los indicadores a considerar son: Activos Fijos, Apalancamiento, ROA (*Return on Assets*), ROE (*Return on Equity*), IED, Ventas Internas, Externas, Empleo Interno, Externo y EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*).

Se puede notar en las Gráficas V y VI que a partir de 1994 hay un crecimiento en el monto de sus activos, debido a la crisis de finales de ese año la demanda nacional cayó por lo que para 1995 refuerza su estrategia de IED teniendo conocimiento de que era la empresa con mayor fortaleza en México. En la Gráfica VI se ve el despegue de la IED en el extranjero. Observamos que en el año 2000 se observa el primer salto, el que pudo deberse a la adquisición del gigante norteamericano Southdown, lo que la llevó a convertirse en el primer productor de cemento en EUA. Para el 2002 se observa un decremento en sus activos y de acuerdo con su documento de análisis de resultados 2002 tuvieron disminución de precios de sus productos en algunos mercados internacionales, una disminución en la demanda a sus productos, una pérdida de ganancia neta debida a una apreciación del yen y dólar estadounidense (monedas en las que para ese año mantenían una proporción significativa de deuda) contra el peso mexicano. El siguiente salto importante se da hacia 2005 debido a la adquisición de RMC en el Reino Unido lo que le permitió duplicar su tamaño, continua un ascenso importante y hacia 2007 se inicia su integración con Rinker en Australia.



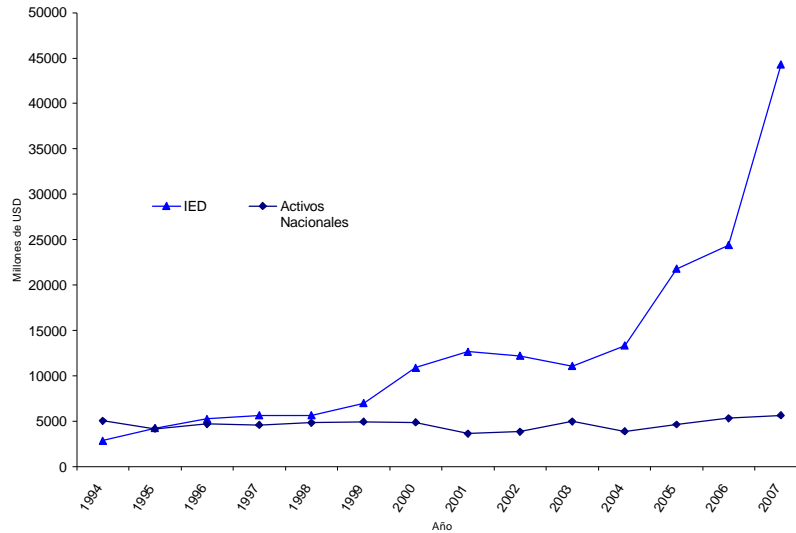
Por otro lado, sus inversiones directas nacionales se han mantenido con un comportamiento estable, aunque tendiendo a incrementarse pero en forma paulatina. Entonces CEMEX, una vez alcanzada su consolidación en la industria nacional, buscó expandir su actividad alrededor del mundo, pues es ahí en donde encuentra las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la visión de negocio corresponde con una estrategia global de expansión.

**Gráfica V**  
Total de Activos CEMEX  
1990 – 2008



Fuente: Elaboración propia con datos de Base de Datos Económica

**Gráfica VI**  
IED CEMEX  
1994 – 2007



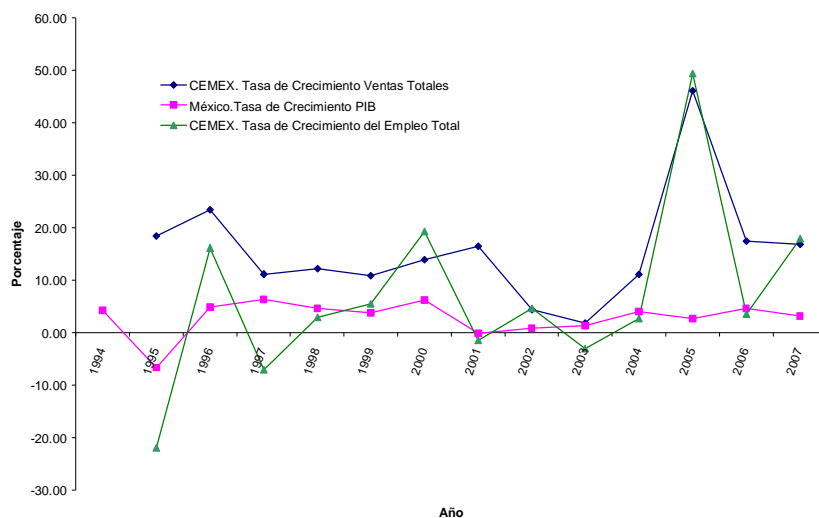
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report (Foreign assets). Diferentes años.

Se observa que hay poca relación, entre los movimiento de la producción en México y las ventas de CEMEX, es decir, observó independendencia en los ciclos económicos de cada una de estas variables, pues solo en algunos años coinciden a la alza y otros a la baja, por ejemplo se observa en 1996, 2000 y 2004 aumento en ambas, podría ser resultado de su consolidación en el mercado mexicano hacia 1995, por otro lado en el 2000 además coincide un aumento en la tasa de exportaciones de la misma forma que en el año 2004. Mientras que bajan en 1999 y 2007 en donde también coinciden descensos en las tasas de exportaciones, siendo a finales del año 2007 el inicio de la actual y grave crisis financiera mundial de nuestro tiempo. Sin embargo de la relación entre las ventas y el empleo se observa una mayor coincidencia y en que el empleo sigue a las ventas pero con un nivel de retraso, pues solo se observan discrepancias en los siguientes años: 1999 el empleo sube y las ventas bajan, 2001 las ventas suben y el empleo baja podría ser resultado de la adquisición de Southdown en EUA, mientras que para 2002 las ventas bajan y el empleo sube lo cual podría deberse a la recesión que

atravesó EUA en esos años y a la consecuente caída de la demanda, 2007 las ventas bajan y el empleo sube. Cabe señalar que para 2005 al duplicar su tamaño adquiriendo RMC, también sus ventas se ven ampliamente favorecidas como se puede ver en la Gráfica VII.

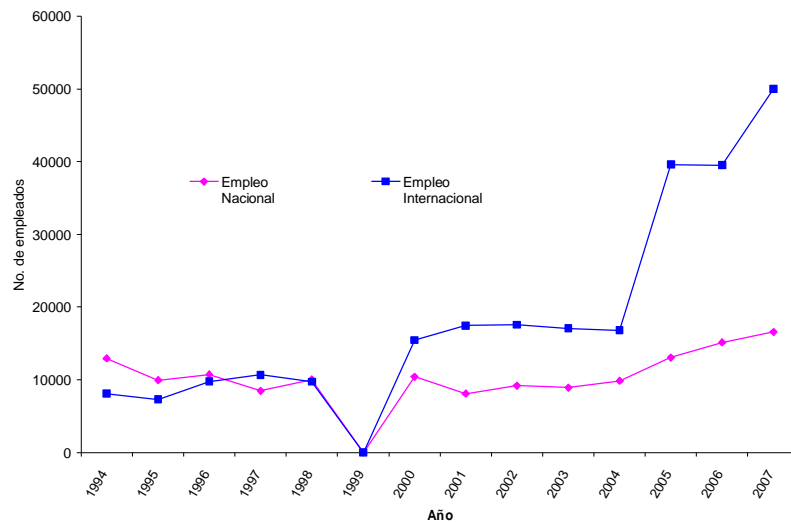
De lo anterior se puede inferir que la expansión de CEMEX va hacia mercados internacionales y no nacionales, así también que cuando se ven buenos resultados de ventas estos pueden ser un estímulo para seguir con sus estrategias de expansión internacional pues se observa como el comportamiento de la tasa de crecimiento de empleados y sobre todo la de empleados en el extranjero (Gráfica VIII) sigue al comportamiento de la tasa de crecimiento de las ventas.

**Gráfica VII**  
CEMEX vs PIB México  
Tasas de Crecimiento 1994 - 2007



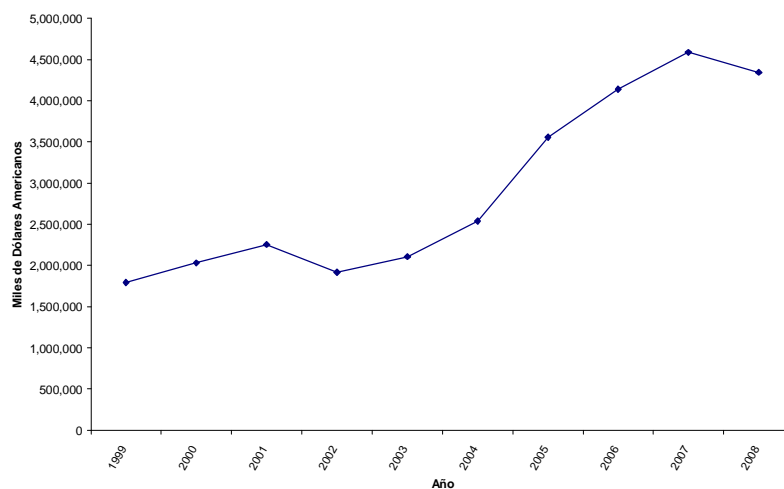
Fuente: Elaboración propia con datos de base Económica, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). World Investment Report.

**Gráfica VIII**  
Empleo CEMEX  
Interno y Externo 1994 - 2007



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report. Diferentes años. (El año de 1999 no cuenta con datos en el número de empleados).

**Gráfica IX**  
EBITDA CEMEX  
1999 - 2008



Fuente: Página corporativa de CEMEX, *10 años de información financiera en formato de hoja de cálculo*, en línea: [http://www.cemex.com/ic/ic\\_lp.asp](http://www.cemex.com/ic/ic_lp.asp)

Del comportamiento del EBITDA<sup>75</sup> observamos que su flujo de ganancias se ha comportado con una tendencia a la alza (Gráfica IX). Alrededor del periodo 2001 – 2003 tuvo cierto descenso, el cual probablemente debido a la recesión de EUA pues ese mercado era hacia 2003 su segundo productor más importante después de México y su segundo lugar en ventas (después de México) y, desde luego, la consecuente reducción de la demanda en México originada por la recesión norteamericana. Hacia el periodo 2004 – 2007 se observa un repunte en su flujo de ganancias lo que puede estar asociado con el crecimiento de IED así como con la tasa de crecimiento de las ventas, aunque ya en el 2008 esta tendencia cambia hacia la baja como resultado de la crisis financiera global.

Finalmente la evaluación de las estrategias seguidas por CEMEX a partir de estos últimos tres indicadores no parecen muy buenas. En primer lugar en la razón de endeudamiento se observa una tendencia más o menos estable hasta el año 2005 (Gráfica X), año en el que adquieren RMC en el Reino Unido, esta compra requirió una inversión muy importante y por tanto apoyarse con deuda, aunque en su informe de análisis de resultados 2005 afirman que tenían la fortaleza y capacidad financiera para cubrir estos compromisos, se observa que la tendencia no cambia mucho y hacia finales del 2008 vuelve a crecer.

Analizando los indicadores ROA y el ROE cuya diferencia analítica radica en que el primero nos determina la factibilidad del negocio o proyecto a partir de su operatividad, pero sin recurrir a los niveles de apalancamiento financiero, en el segundo sí se incluye este último factor de apalancamiento<sup>76</sup>. Observamos que las tendencias en el ROA se mantuvieron en el periodo 1990 – 2007 (Gráfica XI), en la franja del 0.02 hacia 0.07, en donde 0.07 era el indicador más favorable y se presentó en 1992 (pudo estar relacionado con la adquisición de La Valenciana de Cementos y Lacsá en España) y hacia 1996 (reinicia su expansión externa adquiriendo Cementos Samper y Diamante en Colombia así como una reorganización de las empresas que aumentó la productividad sin aumentar su planta laboral). Sin embargo, para 2008 este factor cae por debajo del 0.02 siendo

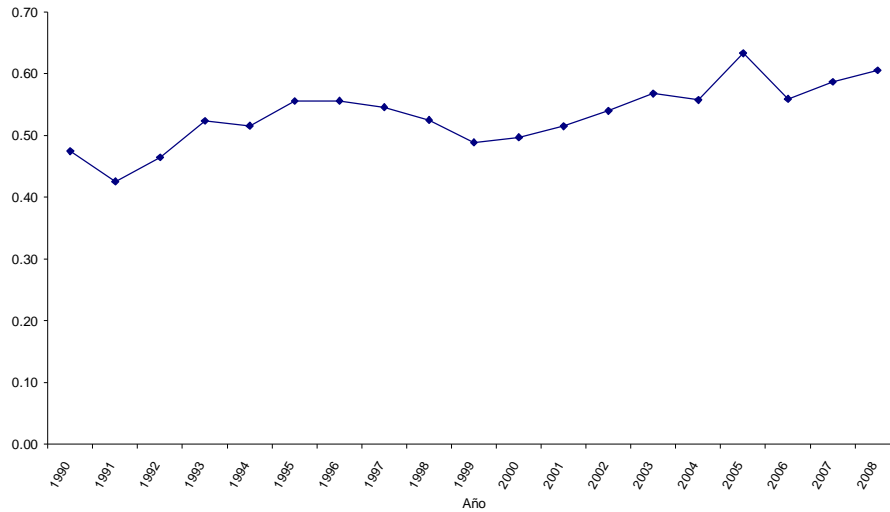
---

<sup>75</sup> Las ganancias de la compañía antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

<sup>76</sup> León, C., *Evaluación de Inversiones. Un enfoque privado y social*, Escuela de Economía, Chiclayo, Perú, 2007.

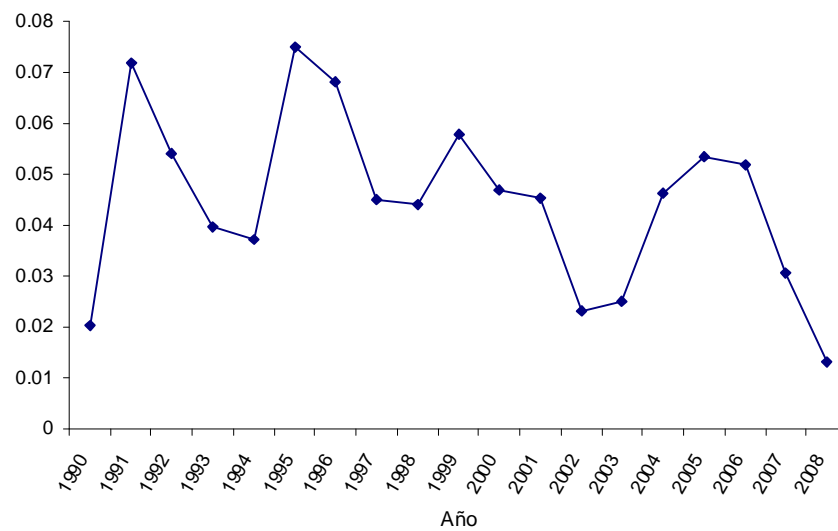
una señal desfavorable aún sin considerar sus niveles de apalancamiento financiero. Por otro lado, el ROE se mantuvo entre 0.01 y 3.5 puntos de 1990 a 2005 (Gráfica XII) siendo 1996 el mayor valor lo que refirió una mayor utilidad para continuar con variaciones menores entre 1997 a 2001 (entre 2 y 3 puntos), 2002 y 2003 baja de 2 (puede asociarse con los malos números de ventas y en instrumentos derivados resultado de la recesión de EUA) para aumentar de manera importante de 2004 a 2006 llegando arriba de 4 puntos (puede asociarse con el aumento de ventas internacionales así como la adquisición de RMC en el Reino Unido y sus compromisos de deuda adquiridos para efectuar esta operación) y comienza un descenso en 2007 (se integran con Rinker en Australia continúan con compromisos de deuda) que sigue de manera importante en 2008 asociado con la crisis financiera mundial declarada a finales del año 2007 en EUA. De acuerdo con lo anterior es posible afirmar que las estrategias seguidas por CEMEX en el periodo 1990 – 2008 han tenido periodos de buen desempeño, sin embargo, los resultados al día de hoy son malos debido a la magnitud que refiere la caída en sus factores de rentabilidad tanto el ROA como el ROE de los últimos dos años 2007 – 2008 asociado con su razón de endeudamiento que denota un alto nivel de apalancamiento a partir del 2005, una contracción económica mundial a partir del 2007 que no ha podido revertirse favorablemente, por lo que deben replantear sus estrategias considerando su trayectoria de aprendizaje y adaptación al contexto en el que se desenvuelven así como lo relacionado con sus modelos de expansión, inversiones en derivados, divisas y su apalancamiento.

**Gráfica X**  
Razón de Endeudamiento de CEMEX  
1990 – 2008  
(Pasivos Totales / Activos Totales)



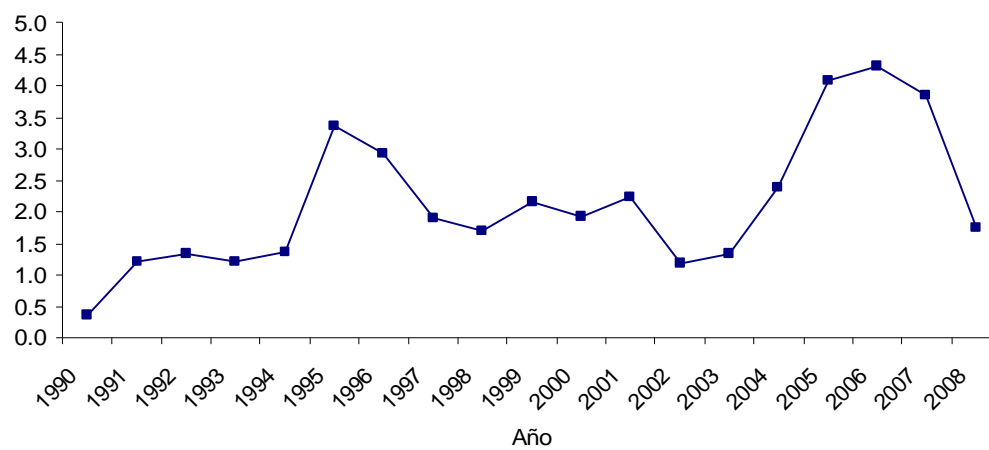
Fuente: Elaboración propia con datos de Base de Datos Económica

**Gráfica XI**  
ROA CEMEX. 1990 – 2008  
(Utilidad del ejercicio / Activo Total)



Fuente: Elaboración propia con datos de Base de Datos Económica

**Gráfica XII**  
ROE CEMEX. 1990 – 2008  
(Utilidad Neta / Capital Social)



Fuente: Elaboración propia con datos de Base de Datos Económica



## CONCLUSIONES

CEMEX ha demostrado durante las últimas décadas que ha podido crecer y desarrollarse trabajando sobre las distintas coyunturas que el comportamiento de la economía mexicana ha presentado durante su historia.

Desde contextos de estabilidad económica, proteccionismo ISI, intervención del Estado y expansión acelerada durante el *desarrollo estabilizador*. Durante importantes crisis devaluatorias en donde ha mostrado tendencias de una fuerte especialización e integración vertical. Ante la inflación aprovechó la oportunidad para mejorar su participación en el mercado norteamericano. Mientras que con la extensiva apertura económica ha sabido expandir su posición en el mercado global mediante una agresiva estrategia de adquisiciones.

Ha visto episodios de desregulación económica y de crisis cambiaria consolidándose como la empresa cementera con mayor fortaleza en su territorio de origen.

Y finalmente enfrenta la recesión económica actual, pues desde finales del año 2008 la economía mexicana y mundial atraviesan por una de las peores crisis financieras, la que no solo ha golpeado a CEMEX sino al conjunto de la economía alrededor del mundo y por ende la ha obligado a definir nuevas estrategias de acción que le permitan seguir adelante así como mantener su presencia y representación global.

Actualmente han optado por flexibilizar sus finanzas a fin de cubrir con sus compromisos, sobre todo de deuda, mediante la venta de algunos activos, la reducción en sus costos administrativos e inversiones de capital entre otros.

En lo que se refiere a las estrategias adoptadas por la empresa, cabe destacar lo dicho por Porter (2008) en el sentido de elegir una posición que sea única y de valor, describe parte de lo que la empresa ha realizado en el sentido de su fuerte especialización desarrollando nuevas, variadas y avanzadas tecnologías. También lo mencionado por Ghernawat (2002) quien resalta la importancia de la historia como el proceso a seguir para desarrollar capacidades y que se observa en su liderazgo empresarial. Finalmente lo mencionado por Peres (1998) que engloba esas teorías en relación con la estrategia ofensiva de crecimiento con

especialización tomando en cuenta el sector en el que se desenvuelve la empresa, para este caso considerando tanto una fuerte integración vertical para la cadena de producción de sus principales productos: cemento, concreto premezclado y agregados con una prácticamente nula estrategia de diversificación - a no ser de su incursión en los mercados de derivados y divisas - como su liderazgo empresarial. Son estos los elementos que particularmente se conjugan y explican lo que CEMEX hizo y sigue haciendo como parte de su visión estratégica.

Los resultados que arrojan sus indicadores en el periodo estudiado (1990 – 2008) son en general positivos, desde una estrategia de expansión global con altibajos que busca penetrar en mercados internacionales, con flujos de ganancias buenos en general.

Hoy, sin embargo, los resultados son malos, debido - como indicó en la sección anterior - a la caída en sus factores de rentabilidad, asociados con altos niveles de apalancamiento causados mayoritariamente por una agresiva estrategia de expansión mediante adquisiciones e inversiones que no tuvieron un buen sustento - considerando las nuevas y cambiantes condiciones económicas y financieras que vive la humanidad - así como a un liderazgo empresarial marcado por una trayectoria histórica determinante que contribuyó en gran medida a mantener sus estrategias de expansión como hasta hace algunos años se habían seguido.

Lo anterior muestra que CEMEX ha tenido la capacidad de adaptarse y aprender de los diferentes momentos y entornos por los que ha pasado, optimizando tanto sus habilidades como herramientas de trabajo. Adoptando o desarrollando mejores estrategias de negocio que le han permitido mantener su presencia y liderazgo en la industria del cemento nacional e internacional. En este sentido también probó que pudo colocarse como parte de las grandes empresas mexicanas, que desarrollaron oligopolios, aprovechando las oportunidades que tuvieron durante los diferentes periodos de la historia económica en México. Esto tanto por su posición económica, por el desarrollo de estrategias congruentes con su trayectoria y con los momentos que vivía y por sus relaciones con el gobierno mexicano así como con otras organizaciones internacionales que contribuyeron en su despegue hacia la globalización durante el periodo de apertura económica e

IED, lo que incrementó su rentabilidad así como su presencia en los mercados mundiales.

Más que etiquetar como exitosas o no las estrategias seguidas por CEMEX, históricamente podemos decir que han tenido buenos resultados particularmente su estrategia fue adecuada hasta el año 2005, a partir de este año su principal estrategia de expansiones asociada con un liderazgo empresarial estuvo limitada por las condiciones cambiantes que se estaban gestando en la economía mundial no solo en lo relacionado con la industria del cemento sino particularmente en los modelos financieros que afectarían el devenir de la economía real y por ende impactarían en sus decisiones posteriores de largo plazo. Lo que se observa en los siguientes tres años con resultados deficitarios y contractivos<sup>77</sup> que podrían referir malas decisiones estratégicas. Aunque por ahora no se vislumbra la caída de este grupo será importante continuar observándolo pues atraviesa por una situación de crisis diferente a las que se habían enfrentado antes, lo que permitiría reunir más elementos para concluir si las estrategias tomadas son exitosas y si esto se sustenta en su trayectoria histórica así como en su liderazgo empresarial lo que podría servir de experiencia para otras empresas mexicanas.

---

<sup>77</sup> Reducción en sus activos materiales, humanos y financieros. CEMEX Informe Anual 2008.

## BIBLIOGRAFÍA

BARRAGÁN, J., “CEMEX: del mercado interno a la empresa global” en Mario Cerruti (coord.), *Del mercado protegido al mercado global*. Monterrey (1925-2000), Trillas, Universidad Autónoma de Nuevo León, 2003.

BASAVE, J., *Un Siglo de Grupos Empresariales en México*, Miguel Ángel Porrúa, 2001.

CHUDNOVSKY, D, Bernardo K., Andrés L., Celso, G. (colab.), *Las Multinacionales Latinoamericanas: Sus Estrategias en un Mundo Globalizado*, Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999.

DAVID, F., *Concepts of Strategic Management*, 5<sup>Th</sup> ed., Prentice Hall (Englewood Cliffs, N.J.), 1995.

GARRIDO, C., *Desarrollo económico y proceso de financiamiento en México*, México, UAM-A y Siglo XXI, 2005.

GHEMAWAT, P., “Competition and Business Strategy in Historical Perspective”, in *Business History Review* Number 76 (Spring 2002): 37-74, Harvard Collage.

LEÓN, C., *Evaluación de Inversiones. Un enfoque privado y social*, Escuela de Economía, Chiclayo, Perú, 2007.

ORTIZ, A., *El desarrollo estabilizador: reflexiones sobre una época*, El Colegio de México, Fideicomiso Historia de las Américas, Serie Hacienda, Fondo de Cultura Económica, México, 1998.

PERES, W. (coord.), *Grandes empresas y grupos industriales latinoamericanos*, Siglo XXI, CEPAL, 1998.

PORTER, M., *On Competition*, The Harvard business review book series, 2008.

POZAS, M., *Estrategia internacional de la gran empresa mexicana en la década de los noventa*. El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos, 2002.

POZAS, M. (coord.), *Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco estudios sobre su Realidad Reciente*, El Colegio de México, 2006.

SCHVARSTEIN, L., 1998, "Diseño de organizaciones y en organizaciones", en Schvarstein, L., *Diseño de organizaciones: Tensiones y paradojas*, Paidós, Buenos Aires, pp. 63-173.

THORP, R., *Progreso, Pobreza y Exclusión. Una Historia Económica de América Latina en el Siglo XX*, Banco Interamericano de Desarrollo, Unión Europea, 1998.

### **En línea**

Banco de México (varios años), en línea: [www.banxico.com](http://www.banxico.com)

Base de Datos Económica UAM Azcapotzalco (varios años)

CEMEX. Informes Anuales (varios años), en línea: [www.cemex.com](http://www.cemex.com)

BMV (Bolsa Mexicana de Valores). Informe 2008, en línea: [http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua\\_3355\\_20090630\\_1608.pdf](http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_3355_20090630_1608.pdf)

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Historia (INEGI), varios años, en línea: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

International Monetary Found (IMF), Kose, M., et al., *How Has NAFTA Affected the Mexican Economy? Review and Evidence*, WP/04/59, 2004, en línea: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp0459.pdf>

GARRIDO, C., "Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México", *Revista Comercio Exterior*, Agosto 1997, pp. 662-669, en línea: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/sp/articleReader.jsp?id=4&idRevista=29>

GORTARI, R., “Estrategias diferenciadas de las grandes empresas mexicanas para administrar el espacio global-local”, *ALTERIDADES*, No. 15(29), 2005, pp. 23-36:28, en línea:

[http://uam-antropologia.info/web/component/option.com\\_docman/task.doc\\_download/gid.349/Itemid.26/](http://uam-antropologia.info/web/component/option.com_docman/task.doc_download/gid.349/Itemid.26/)

Guillén, A., “Integración, heterogeneidad estructural y empleo: El caso de México”, May 2005, Artículo en línea: <http://www.cadtm.org/Integracion-heterogeneidad>

NOHLEN y Sturm, “La heterogeneidad estructural como concepto básico en la teoría del desarrollo”, *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, Núm. 28, Julio-Agosto 1982, en línea: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=26706>

ORTÍZ, G., “La crisis de 1994-95 y la actual crisis en este país. Tendencias y Opiniones”, *CNNExpansion*, Feb 03, 2009, en línea:

<http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/01/30/la-crisis-del-199495-y-la-actual-crisis>

TORRES, A., Oscar V., “Integración comercial y sincronización entre los ciclos económicos de México y los Estados Unidos”, 2002, documento de investigación 2002-6, *Banco de México*, en línea:

<http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/documentos-de-investigacion/banxico/{D79AB388-16FC-BD5E-F9E5-B4D20560374E}.pdf>

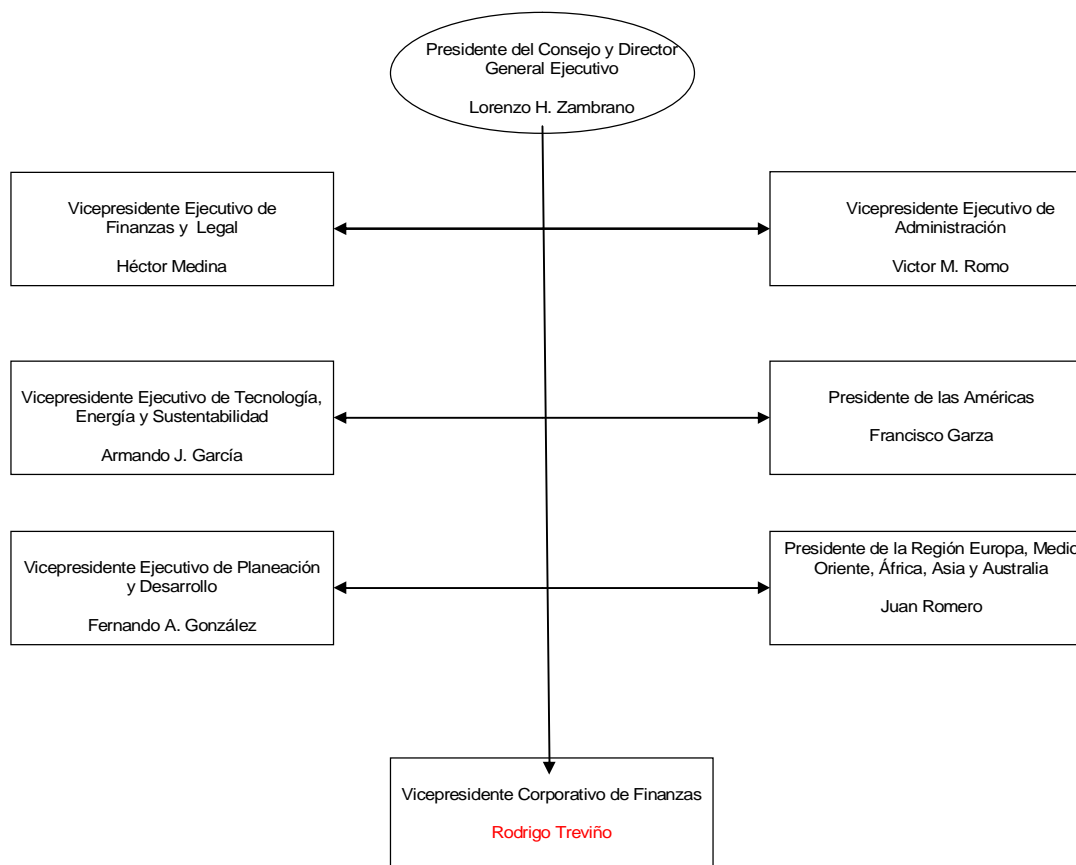
United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). World Investment Report, en línea: [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

El Semanario, Ene 07, 2007, *¿Quién es quien en la industria cementera mexicana?*, en línea: [http://www.elsemanario.com.mx/news/news\\_display.php?story\\_id=4086](http://www.elsemanario.com.mx/news/news_display.php?story_id=4086)

WATKINS, T., “The Genesis of the Economic Problems of 2001-2003”, San Jose State University, Department of Economics, 2007, en línea: [www.sjsu.edu](http://www.sjsu.edu)

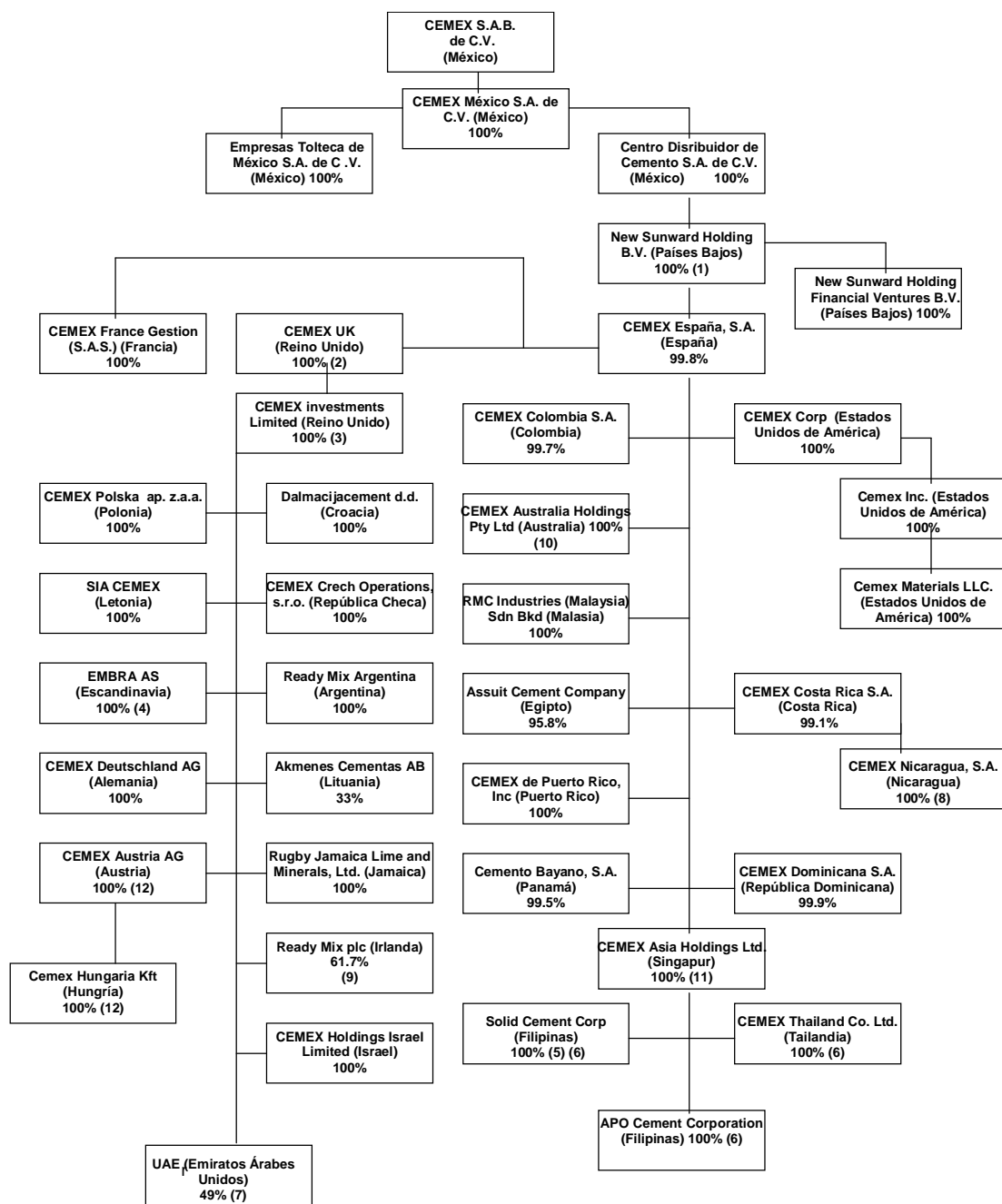
## APÉNDICE I

### CONSEJO DIRECTIVO



Fuente: Página Corporativa en línea: [www.cemex.com.mx](http://www.cemex.com.mx), 2009

## ESTRUCTURA CORPORATIVA





- (1) Centro Distribuidor de Cemento, S.A. de C.V. es tenedora indirecta del 100% de New Sunward Holdings B.V. con varias subsidiarias intermedias.
- (2) Incluye la participación del 90% de CEMEX España y del 10% de CEMEX France Gestion (S.A.A.).
- (3) Anteriormente RMC Group Limited
- (4) EMBRA es la sociedad controladora para las operaciones en Finlandia, Noruega y Suecia.
- (5) Anteriormente Rizal cement Co. Inc. Incluye la participación del 70% de CEMEX Asia Holdings y la participación del 30% de CEMEX España.
- (6) Representa la participación económica indirecta de CEMEX Asia Holdings.
- (7) Representa nuestra participación económica en tres sociedades de los EAU, CEMEX Topmix LLC, CEMEX Supermix LLC y CEMEX Falcon LLC. Tenemos una participación del 49% del capital de cada una de dichas sociedades, y hemos obtenido el 51% de los beneficios económicos restantes a través de acuerdos con otros accionistas.
- (8) Incluye la participación del 98% de CEMEX (Costa Rica) S.A. y la participación de 2% de CEMEX España S.A.
- (9) Su nombre comercial registrado es CEMEX Ireland.
- (10) CEMEX Australia Holdings Pty. Ltd. Es la propietaria de las operaciones australianas y tiene una participación indirecta en CEMEX Materials LLC.
- (11) CEMEX Asia B.V. es propietaria del 100% de los intereses indirectos.
- (12) El 31 de julio de 2008, acordamos vender nuestras operaciones en Austria (consistentes en 26 plantas de canteras y 41 plantas de concreto premezclado) y Hungría (consistentes de 6 plantas de agregados, 29 de concreto premezclado y cuatro de pavimentos de piedras) a Strabag SE, uno de los grupos europeos líderes en el sector de la construcción y materiales de construcción, por €310 millones (aproximadamente U.S.\$433 millones). El 11 de febrero de 2009, el HCC aprobó la venta,

sujeto a la condición de que el comprador venda la planta de concreto premezclado operando en Salgótárján, a un tercero dentro del próximo año. La transacción se encuentra aún sujeta a la autorización regulatoria de las autoridades de competencia de Austria. El comprador ha apelado diversas condiciones impuestas por las autoridades de competencia de Austria, lo que estimamos demorará la formalización de la venta en por al menos dos meses.

Fuente: BMV (Bolsa Mexicana de Valores). Informe Anual 2008.

## PRODUCTOS

1. Cementantes/ cenizas volátiles/ clinker .- Son productos que al mezclarlos con agua y otros elementos que le aportan su personalidad al material resultante, experimentan una reacción química que los endurece, y son por tanto el sustento de toda obra
2. Agregados.- Componentes derivados de la trituración natural o artificial de diversas piedras, y pueden tener tamaños que van desde partículas casi invisibles hasta pedazos de piedra. Están compuestos de grava y arena que son extraídos de sus respectivas canteras. Estos materiales proporcionan al concreto el volumen necesario e incrementan su resistencia. Bajo circunstancias normales, un metro cúbico de concreto contiene dos toneladas métricas de grava y arena.
3. Concreto premezclado.- se obtiene a través de la combinación de cemento, agregados y agua.
4. Polvos.- Productos aglomerantes distintos del cemento; se trata de materiales que, al mezclarse con los agregados, forman morteros y concretos, las mezclas básicas de la industria de la construcción.
5. Aceros.- Variedad de productos para el soporte estructural (*esqueleto* metálico de las edificaciones) imprescindibles en toda obra, van desde los clavos hasta las varillas.
6. Prefabricados.-Estos elementos primarios del constructor existen en las composiciones y configuraciones probadas por la experiencia.
7. Herramientas.- Tres categorías fundamentales: herramientas para mezcla de materiales, herramientas de corte y herramientas de medición.
8. Acabados: Selladores
9. Aditivos

Fuente: Página corporativa de CEMEX, en línea: [www.cemex.com.mx](http://www.cemex.com.mx), 2008.

## EMPRESAS

País	Empresa	Productos
<b>Norteamérica</b>		
México	CEMEX México propietarios del 100% del capital social. Es una subsidiaria directa de CEMEX.	Producción y comercialización de cemento, cal, grava y otros materiales de construcción y sub-productos del cemento en México
EUA	CEMEX Inc. Propietarios del 100% del capital. Subsidiaria operativa. CEMEX Southeast, LLC con el 50.01% del capital Ready Mix USA, LLC con el 49.99% del capital	Cemento, concreto premezclado, agregados, distribución
<b>Europa</b>		
España	Propiedad del 99.8% de CEMEX España, S.A. Subsidiarias: Hormicemex (concreto) y Aricemex (agregados)	Concreto premezclado y agregados.
Reino Unido	CEMEX Investments Limited (Antes RMC Group Limited) con el 100% de participación. Subsidiaria operativa	Cemento, concreto premezclado, agregados y asfalto.
Alemania	CEMEX Deutschland AG propietarios del 100%. Subsidiaria operativa.	Cemento, concreto premezclado, agregados y productos de concreto.
Francia	CEMEX France Gestion SAS propietarios del 100%. Subsidiaria operativa.	Concreto premezclado y agregados.
Irlanda	Readymix Plc propietarios del 61.7%. Subsidiaria operativa.	Arena, piedra y grava, concreto premezclado, mortero y productos de blocks de concreto
Polonia	CEMEX Polska sp.z.o.o propietarios del 100%. Subsidiaria operativa.	Cemento, concreto premezclado y agregados.
Croacia	Dalmacijacement d.d. propietarios del 100%. Subsidiaria operativa.	Cemento, concreto premezclado, agregados.
Rep. Checa	CEMEX Czech Republic, s.r.o. . propietarios del 100%. Subsidiaria operativa.	Cemento, concreto premezclado, agregados.
Letonia	SIA CEMEX propietarios del 100%. Subsidiaria operativa.	Concreto premezclado, cemento, agregados.
Lituania	Akmenes Cementas AB propietarios del 33%. Subsidiaria operativa.	Cemento
Finlandia	se operan 10 terminales de cemento marítimas a través de Embra AS	Importando cemento a granel por medio de Embra
Noruega	En venta. CEMEX Austria AG propietarios del 100%. Subsidiaria operativa	Concreto premezclado, agregados y producción de aditivos.
Suiza	En venta. Danubiousbeton Betonkészítő Kft propietarios del 100%. Subsidiaria operativa	Concreto premezclado y agregados.
Austria		
Hungría		
<b>Sudamérica, Centroamérica y el Caribe</b>		
Colombia	CEMEX Colombia, S.A. propietarios del 99.7% de las acciones ordinarias del capital. Subsidiaria operativa	Cemento, concreto premezclado, agregados.
Costa Rica	CEMEX Costa Rica, S.A. participación del 99.1%. Subsidiaria operativa.	Cemento, concreto premezclado, agregados y distribución.
Rep. Dominicana	CEMEX Dominicana, S.A. propietarios del 99.9%. Subsidiaria operativa.	Cemento, distribución.
Panamá	Cemento Bayano, S.A. participación de 99.5%. Subsidiaria operativa.	Cemento, concreto premezclado, agregados y distribución.
Nicaragua	Cemento Nicaragua, S.A. propietarios del 100%. Subsidiaria operativa.	Cemento, agregados, distribución.
Puerto Rico	Cemento Puerto Rico, S.A. propietarios del 100%. Subsidiaria operativa.	Cemento, concreto premezclado, agregados, distribución.
<b>África y el Medio Oriente</b>		
Egipto	Assiut Cement Company participación del 95.8%. Subsidiaria operativa	Cemento, concreto premezclado, distribución
Emiratos Árabes Unidos	Participación del 49% en tres empresas: CEMEX Tpmix LLC, CEMEX Supermix, LLC y CEMEX Falcon LLC.	Concreto premezclado, producción y comercialización de cemento y escoria.
Israel	CEMEX Holdings (Israel) Ltd. Propietarios de un participación del 100% y esta a su vez es propietaria del 100% de Lime & Stone Production Company.	Concreto premezclado, agregados, aditivos, asfalto, cal, blocks.
<b>Australia y Asia</b>		
Australia	CEMEX Australia Pty Limited (antes del 1ero. De Marzo 2008 como Rinker) dueños del 100%. Subsidiaria operativa. Participación del 25% en Cement Australia (productor mas grande de cemento en Australia)	Concreto premezclado, arena, tubería y productos de concreto, cemento.
Filipinas	Solid y APO Ceent Corporation (APO) titulares del 100% de los beneficios económicos. Subsidiarias operativas.	Cemento,
Tailandia	CEMEX (Thailand) Co. Ltd. Propietarios en una base consolidada, de una participación del 100%. Subsidiaria operativa.	Cemento
Malasia	Propietarios en términos consolidados del 100% de los derechos económicos de nuestra subsidiaria operativa.	Concreto premezclado, asfalto, agregados.

Fuente: Elaboración propia con datos de BMV. Reporte Anual 2008